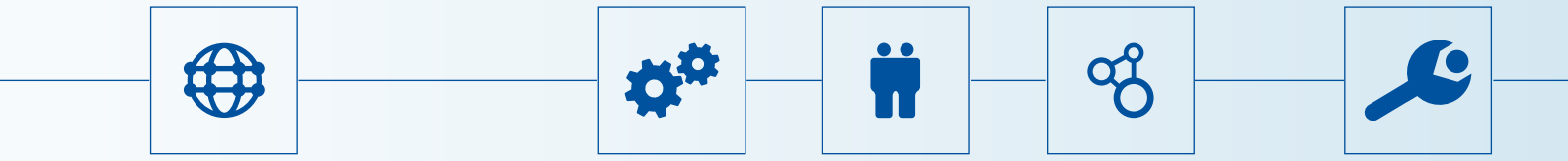
ARENE
Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies
Ile-de-France

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

LA GESTION DURABLE
DES ZONES D'ACTIVITÉS



Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies Ile-de-France

SOMMAIRE

LA FAIBLE QUALITÉ DES PARCS D'ACTIVITÉS 03

MODE D'EMPLOI DU GUIDE 05

LES PRÉALABLES 07

- Fiche 1 Une connaissance approfondie des zones d'activités
- Fiche 2 Une analyse des jeux d'acteurs
- Fiche 3 Une politique de gestion durable des zones d'activités
- Fiche 4 Une stratégie de gestion durable des zones d'activités

MODULE 1 14

LA GESTION D'UNE OU PLUSIEURS ZONES D'ACTIVITÉS

- Fiche 5 Les fondamentaux de la gestion d'une zone d'activités
- Fiche 6 Les moyens humains, financiers et techniques
- Fiche 7 Le programme d'actions

MODULE 2 23

L'ANIMATION D'UNE OU PLUSIEURS ZONES D'ACTIVITÉS

- Fiche 8 Les fondamentaux d'une animation
- Fiche 9 Les moyens, structures et exemples

MODULE 3 29

LES SERVICES SUR UNE ZONE D'ACTIVITÉS

- Fiche 10 Les fondamentaux pour des services
- Fiche 11 Exemples de services

BOITE À OUTILS 44

Ce guide est issu d'une étude menée par les sociétés e-parc (Jean-François Vallès) et Cap Terre (Pierre Cécil Brasseur) pour l'ARENE (Thierry Vincent). Création graphique : Pascale Michon.

Décembre 2007.

LA FAIBLE QUALITÉ DES ZONES D'ACTIVITÉS

Les zones d'activités économiques (ZAE)[1] de la Région Ile-de-France ont connu un essor considérable au cours des dernières décennies. Les 1200 ZAE recensées en 2001 par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France (IAURIF) ont été réalisées, pour plus de 80% du parc, à partir de 1965 et occupent 20 000 ha bruts répartis essentiellement dans les zones urbaines et périurbaines. L'offre foncière disponible à ce jour représente près de 2000 ha répartis dans 430 ZAE[2], ce qui équivaut à un doublement du stock par rapport à 1989. Malgré ce niveau de disponibilité jamais atteint depuis plus de 25 ans, et ce dans un contexte de quasi stagnation du PIB de la région, 20 à 25 ZAE se créent chaque année.

La plupart de ces zones d'activités sont vieillissantes et peu ou pas entretenues, la voirie et les réseaux ne sont plus adaptés aux demandes exprimées[3] par les entreprises en termes d'accessibilité, de commodités de déplacement pour le personnel, de sécurité et de cadre de travail, la signalisation n'est plus lisible ni actuelle. De plus, ces zones d'activités se sont souvent développées sans souci de cohérence et de concertation (chaque collectivité souhaitant avoir sa zone d'activité), ni de respect de l'environnement.

LES CONSÉQUENCES SONT :

- La dégradation de l'environnement visuel des entrées de villes et des bords de routes,
- Une offre « haut de gamme » insuffisamment développée,
- Une inadaptation des zones notamment pour des activités tertiaires qui représentent aujourd'hui les deux tiers des transactions,
- Une absence de gestion et d'animation,
- La dégradation des conditions de travail ressentie par les entreprises avec comme risque de les voir péricliter (par manque d'espace ou de commodités) ou partir pour s'implanter sur d'autres zones d'activités plus accueillantes.

(1) Encore appelés parcs d'activités, zones industrielles, parcs technologiques, ou technopoles.
(2) Cinq secteurs géographiques concentrent les trois quart du stock régional : 20% pour le pôle de Sénart / Evry ; Plus de 10% dans le secteur de Roissy dans un rayon de 10 à 15 Km autour de l'aéroport ; 20% sur l'axe vallée de la Seine Aval, 10% sur l'axe Saint-Quentin-en-Yvelines / Plateau de Saclay / Massy et 10% pour la ville nouvelle de Marne la Vallée.
(3) Cf étude réalisée en Juillet 2002 par KPMG pour le Conseil national des économies régionales (CNER) auprès de 496 entreprises.

Et pourtant les collectivités pourraient faire de leurs zones d'activités un outil de développement économique efficace pour leur territoire et/ou une véritable plate-forme du développement durable c'est-à-dire :

- Assurer **le développement économique** en pérennisant l'installation des entreprises et les taxes professionnelles,
- Consolider **le développement social** en favorisant l'emploi et la qualité de vie des usagers des zones d'activités et des riverains, en facilitant leurs déplacements, en leur proposant des services de qualité et en rendant accessibles les zones d'activités à ceux ne disposant pas de moyens de déplacement individuels.
- Préserver **l'environnement** en diminuant les impacts environnementaux des entreprises installées sur les zones d'activités en les aidant à se mettre en conformité avec la réglementation environnementale et en diminuant l'impact visuel inhérent à ces zones.

Les cinq principes du développement durable peuvent également s'appliquer aux zones d'activités de la manière suivante :

Principes	Objectifs
AMÉLIORATION CONTINUE	La démarche de gestion ne doit pas être figée dans le temps. Les différents partenaires doivent constamment rechercher l'amélioration du processus de gestion et de la qualité générale de la zone d'activités.
ÉVOLUTIVITÉ	Le projet de zone d'activités doit intégrer différents scénarii d'évolution (superficie, vocation…) en fonction de sa commercialisation, des besoins des territoires…
PRÉVENTION	Afin de limiter les impacts sur l'environnement et les traitements curatifs coûteux, ce principe cherche à mettre en œuvre toute action visant à réduire le risque d'occurrence.
PRÉCAUTION	Lorsqu'il existe des raisons suffisantes de croire qu'une activité ou un aménagement risque de causer des dommages graves et irréversibles à la santé ou à l'environnement, ce principe implique d'évaluer de façon approfondie ces risques éventuels pour l'homme et pour l'environnement.
PARTICIPATION	Tous les acteurs de la société doivent être impliqués, à travers des démarches de sensibilisation, d'information et de concertation, dans la conception, la réalisation et la gestion des zones d'activités.

Des prix attractifs, des VRD, une accessibilité et une localisation de qualité ne constituent donc plus aujourd'hui des critères suffisants pour attirer de nouvelles entreprises.

Le présent guide vous apporte des pistes pour améliorer la qualité des zones d'activités à travers une véritable gestion, une politique d'animation et le développement de services.

MODE D'EMPLOI DU GUIDE

Pour réussir la mise en œuvre d'une démarche de gestion des zones d'activités, le présent guide propose un parcours méthodologique en plusieurs étapes :

- **Les éléments clés** pour élaborer un projet politique et une stratégie.
- **Trois modules** complémentaires pour les concrétiser : gestion, animation et services.
- **Des outils** et des documents types.

Nous avons choisi d'utiliser le terme zone d'activités, car il nous semble mieux refléter la réalité de ces espaces que le terme parc d'activités, plus approprié pour des espaces ayant déjà engagé une démarche de gestion durable.

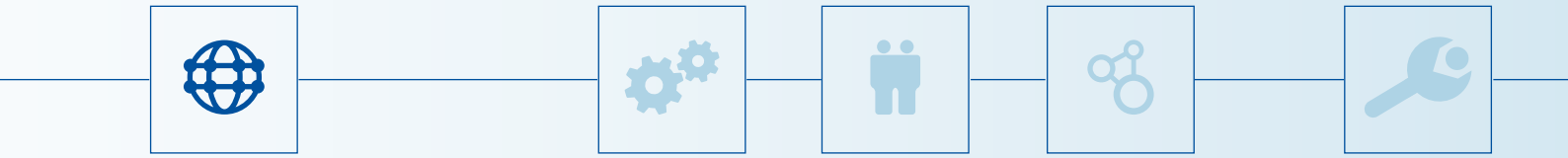
Ce guide ne traite pas les thématiques liées à l'aménagement des zones d'activités ni celles liées à la qualité environnementale des bâtiments des entreprises. D'autres guides et documents rédigés par l'ARENE Ile-de-France ont déjà abordé ces sujets.

Les différentes parties du guide sont liées entre elles par des renvois signalés par plusieurs pictogrammes et apportent des réponses pratiques aux questions que se posent souvent les élus et techniciens.

Quelques repères :

	Informations à noter
Fiche 2	Renvoi vers une fiche du guide
Outil 4	Renvoi vers la boîte à outils
Annexe 5	Renvoi vers une information complémentaire

LES PRÉALABLES



Les attentes concernant les zones d'activités ont aujourd'hui évolué. Que ce soit au niveau des entreprises, des employés ou des habitants d'un territoire, la simple logique d'aménager des parcelles et d'assurer leur commercialisation n'est plus suffisante.

Il s'agit aujourd'hui de développer des projets plus complexes comprenant une classique offre foncière complétée d'une gestion et de véritables services dédiés aux entreprises et usagers. Pour gérer cette complexité, il devient alors nécessaire d'élaborer un véritable projet de gestion sur le long terme.

Cette démarche s'apparente aux travaux menés dans le cadre d'un Schéma territorial de zone d'activités.

Afin de garantir la pérennité de cette démarche de qualité, l'engagement des élus devient prépondérant. Cela pouvant se traduire par la mise en œuvre d'une politique de gestion durable appliquée aux zones d'activités d'un territoire.

Une politique de gestion durable appliquée à une zone d'activités peut se définir de la manière suivante :

- **économie :** assurer le succès commercial de la zone d'activités et favoriser le développement des activités implantées,
- **environnement :** valoriser l'environnement à travers l'aménagement et la gestion du parc d'activités et aider les entreprises à faire de même,
- **social :** faciliter l'accès à un emploi pour tous, améliorer les conditions de travail et favoriser les retombées positives sur le territoire.

Pour vous aider dans cette démarche et favoriser l'engagement des différents acteurs concernés par ce sujet, nous vous proposons dans cette première partie les éléments clés pour :

- **assurer une connaissance partagée** entre les différents acteurs des zones d'activités du territoire,
- **définir une politique** de gestion durable des zones d'activités,
- **élaborer une stratégie** pouvant comprendre des opérations d'amélioration, de création et d'extension.

Fiche 1 : Une connaissance approfondie des zones d'activités

OBJECTIFS

- disposer des informations nécessaires pour la mise en œuvre d'une gestion durable des zones d'activités du territoire.

ENJEUX

- appréhension des besoins des usagers (entreprises, employés…) Outil 4
- identification des acteurs et des dispositifs existants Fiche 2
- pertinence des décisions : création, requalification, extension ou amélioration,
- hiérarchisation des actions à mettre en œuvre.

QUI

- portage de la démarche : collectivités, association d'entreprises, chambres consulaires…
- soutien : bureaux d'études externes, associations, chambres consulaires, agence de l'Etat…

MÉTHODE ET OUTILS

La connaissance des zones d'activités d'un territoire nécessite la réalisation d'un diagnostic partagé à deux niveaux : un niveau macro (le territoire) et un niveau micro (chaque zone d'activités). Cela implique de faire régulièrement un va-et-vient entre ces deux niveaux.

Pour chaque niveau, les diagnostics pourront mettre en avant les éléments suivants :

au niveau macro :

- positionnement des différentes zones d'activités,
- éléments structurants du territoire : axes routiers, pôles de communication, centre de recherche, université…
- données économiques, sociales et environnementales,
- informations sur la création d'entreprises, les besoins en foncier et immobilier,
- stratégie de développement durable du territoire,
- réseaux existants : système productif local, pôle de compétitivité…

au niveau micro :

- diagnostic complet sur l'environnement, le social et l'économie,
- besoins des entreprises, des employés et des usagers,
- projets de développement et d'amélioration,
- offre foncière et immobilière : les tendances et l'adéquation avec la demande,
- analyse fonctionnelle : accessibilité, transports en commun, gestion des franges, mitage…
- interrelations avec son territoire d'implantation : voisinage, villes, autres zones ou parcs d'activités.

Un lien doit être développé entre les résultats au niveau macro et micro afin de vérifier l'adéquation entre ces deux niveaux et développer une stratégie cohérente pour le territoire. Cette approche doit aussi permettre de mettre en réseau les polarités existantes sur le territoire. Ces travaux peuvent découler sur la création d'un **observatoire des zones d'activités** du territoire permettant de suivre dans le temps l'évolution de chaque zone d'activités : amélioration, nouveaux services, disponibilités foncières et immobilières… Il peut être enrichi des données issues du suivi de la gestion durable pour chaque zone d'activités.

PIÈGES À ÉVITER

- rechercher l'exhaustivité à travers un diagnostic très approfondi, long et coûteux,
- avoir une vision préconçue de la qualité des zones d'activités,
- se reposer uniquement sur les travaux d'un bureau de conseil externe,
- orienter les résultats du diagnostic pour répondre à des besoins politiques.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- impliquer les différents acteurs concernés,
- privilégier une vision d'ensemble,
- identifier rapidement les atouts et les faiblesses, ainsi que les enjeux,
- assurer un transfert de connaissances pour l'utilisation des différents outils de diagnostic.

- Outil 1 *La démarche écocartes zones d'activités©*
- Annexe 1 Observatoire des zones d'activités
- Annexe 6 Bibliographie

Fiche 2 : Une analyse des jeux d'acteurs

OBJECTIFS

- les différents acteurs concernés par les zones d'activités deviennent des partenaires actifs de la démarche de gestion durable.

PRÉ-REQUIS

- mise en œuvre d'un processus de connaissance des zones d'activités.

ENJEUX

- identifier tous les acteurs concernés par les zones d'activités du territoire,
- intégrer le savoir-faire de chacun,
- assurer une adéquation avec les attentes des différents acteurs,
- initier des synergies et des démarches partenariales,
- partager les règles du jeux et les enjeux de la situation.

QUI

- le porteur du projet de gestion durable des zones d'activités avec le soutien de ses différents partenaires.

MÉTHODE ET OUTILS

L'analyse des jeux d'acteurs sur les zones d'activités ressemble à un jeu de piste. Elle nécessite de se poser un certain nombre de questions liées à la vie de la zone d'activités, comme :

- qui assure la gestion de la zone d'activités ?
- qui intervient pour la réalisation, l'entretien et l'amélioration de la voirie, de l'éclairage, des espaces publics, de la signalétique… ?
- qui assure la promotion, la commercialisation de la zone d'activités ?
- qui sont les propriétaires des bâtiments et des terrains ?
- qui sont les acteurs concernés par la sécurité des biens et des personnes ?
- qui est concerné par les impacts éventuels émis par la zone d'activités et les entreprises implantées ?
- quels sont les acteurs qui accompagnent les entreprises dans des démarches d'amélioration de leur fonctionnement ?
- qui propose des services sur la zone d'activités ?

La phase de diagnostic est un moment privilégié pour identifier de nouveaux acteurs. Cette phase révèle souvent des différences de compréhension, traduction concrète d'utilisation de références et de vocabulaires différents. En raison du grand nombre d'acteurs concernés par les zones d'activités, il peut être judicieux de se doter d'outils spécifiques comme un carnet d'adresses ou des fiches acteurs.

À partir de l'analyse des jeux d'acteurs, il est possible de commencer à identifier :

- les acteurs à associer à la démarche : à quel moment, pour quelles actions…
- le niveau potentiel d'implication et d'intégration : comité de pilotage, groupe de travail thématique, réunion ponctuelle,
- les acteurs qui peuvent servir de relais d'information,
- les acteurs à informer de l'évolution de la démarche.

PIÈGES À ÉVITER

- oublier certains acteurs,
- prendre des positions fermes par rapport aux acteurs,
- présenter une vision floue du processus,
- donner l'impression que les décisions sont déjà prises.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- connaître les zones d'activités,
- éviter les non-dits et les malentendus,
- impliquer les acteurs dès le début du processus de gestion,
- donner des gages sur la concertation,
- présenter une vision structurée du processus.

Outil 2 Carnet d'adresses et fiche acteur

Fiche 3 : Une politique de gestion durable

OBJECTIFS
- partager une vision à long terme des zones d'activités.

PRÉ-REQUIS
- connaissance approfondie des zones d'activités,
- analyse des jeux d'acteurs.

ENJEUX
- réussite dans le temps de la démarche,
- cohérence de la stratégie.

QUI
- les élus du territoire, les plus hautes instances dirigeantes des différents organismes concernés,

MÉTHODE
La politique de gestion durable garantit la qualité de la démarche dans le temps. Son élaboration est un moment fort qui nécessite une bonne compréhension des enjeux par les acteurs directement concernés et une réelle concertation.
Cette démarche s'inscrivant dans le temps, il est important de rechercher l'adhésion des structures plus que des hommes à travers par exemple un vote en conseil municipal, en conseil communautaire ou en conseil d'administration.

La rédaction de cette politique peut comprendre les étapes suivantes :
- faire ressortir les atouts, faiblesses, forces et opportunités de l'analyse des zones d'activités et du territoire,
- informer les différents acteurs clés sur les démarches de gestion durable : visite de sites, rencontres avec d'autres acteurs…
- animer un groupe de travail de prospective avec les acteurs clés pour :
  - élaborer une vision à long terme des zones d'activités (évolution des modèles économiques, contraintes environnementales, urbanisation),
  - identifier les incontournables (qualité des implantations, animation des zones, gestion durable…),
  - rechercher la cohérence avec les projets de territoire comme le SCOT, les Agenda 21...
- définir un projet de développement économique pertinent au regard du territoire et intégrant pleinement une dimension sociale et environnementale,
- rechercher un consensus au niveau d'objectifs clés,
- formaliser dans un document simple et court les différents objectifs,
- faire signer par les différents acteurs clés la politique de développement durable.

PIÈGES À ÉVITER
- décalage entre volonté politique et réalité,
- catalogue de bonnes intentions,
- focus sur les moyens et les actions.

FACTEURS DE RÉUSSITE
- favoriser les rencontres avec d'autres territoires engagés dans des démarches similaires,
- élaboration issue de la concertation,
- objectifs réalisables,
- politique signée par les acteurs clés,
- adhésion des structures plus que des hommes.

Annexe 2 Politique environnementale

Fiche 4 : Une stratégie de gestion durable

OBJECTIFS

- mettre en œuvre la politique de gestion durable.

PRÉ-REQUIS

- connaissance approfondie des zones d'activités,
- analyse des jeux d'acteurs,
- politique de gestion durable.

ENJEUX

- cohérence entre les grandes étapes de la démarche,
- coordination efficace.

MÉTHODE

La stratégie doit permettre de bien hiérarchiser dans le temps les différentes actions en particulier quand de nombreuses zones d'activités sont présentes sur le territoire. Elle doit permettre de trouver un bon équilibre entre la valorisation de l'existant tout en facilitant l'implantation de nouvelles entreprises. Seule une vision d'ensemble peut permettre d'éviter des déséquilibres source de dysfonctionnement, de mécontentement et de concurrences entre les zones.

L'élaboration de la stratégie repose essentiellement sur un travail de retro-planning. Il s'agit de partir de la situation souhaitée à terme et de définir les grandes étapes nécessaires pour atteindre cette situation.

Pour ce faire, les actions suivantes peuvent être mises en œuvre :

- organiser un groupe de travail comprenant les acteurs clés,
- élaborer les grandes étapes permettant d'atteindre les objectifs définis dans la politique de gestion durable.
  Les grandes étapes peuvent être du type :
  - **amélioration de l'existant :** à travers la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions, une amélioration des fondamentaux des zones d'activités (gestion, services et animations),
  - **requalification :** mise en œuvre d'actions portant sur l'aménagement (voirie, réseaux…) et le foncier pour améliorer la qualité d'une zone d'activités,
  - **extension :** agrandissement d'une zone d'activités par l'aménagement de nouveaux espaces,
  - **création :** aménagement d'une nouvelle zone d'activités.

Pour chacune de ces étapes, définition des actions à mettre en œuvre au niveau de la gestion, de l'animation et des services :

- rechercher la meilleure organisation et articulation entre les différentes étapes pour permettre la réussite du projet,
- formaliser dans un document cadre la stratégie avec les grandes étapes, un planning de réalisation, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de suivre l'évolution de la stratégie,
- organiser régulièrement des réunions de travail pour suivre la mise en œuvre de la stratégie et apporter d'éventuelles améliorations.

PIÈGES À ÉVITER

- se focaliser uniquement sur les actions,
- faire preuve d'un optimisme béat,
- se fixer un agenda déconnecté de la réalité des zones d'activités.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- réussir à se projeter de manière réaliste dans l'avenir,
- être réaliste sur la nécessité de temps pour l'implication des différents acteurs,
- bien appréhender les contraintes de mise en œuvre des grandes étapes,
- préparer une montée en puissance pour atteindre des paliers de plus en plus ambitieux.

Fiche 4 : Une stratégie de gestion durable (suite)

CHIFFRES CLÉS

- **90 %** des implantations sont endogènes (< à 30 km),
- **15 ans :** la durée moyenne de commercialisation d'une zone d'activités,
- **30 ans :** la durée de vie moyenne d'une zone d'activités.

La réflexion sur la création d'une nouvelle zone d'activités, doit s'accompagner d'un certain nombre de questions :

- Quel est l'état des zones d'activités existantes ? Un diagnostic du territoire en termes d'offres foncières et immobilières a-t-il été mené ?
- Comment les entreprises déjà implantées vont réagir à la création d'une nouvelle zone d'activités de qualité ?
- Existe-t-il une réelle demande pour du foncier ? Une étude de marché a-t-elle été réalisée pour connaître les besoins existants et les capacités d'attraction d'un nouveau site ?
- Quel est le risque d'avoir uniquement des implantations endogènes liées à la mauvaise qualité des zones existantes ?
- Avez-vous une connaissance approfondie des disponibilités foncières et immobilières des zones d'activités existantes ?

La mise en œuvre d'opérations de création ou d'extension peut être l'occasion de réfléchir à des actions pour les zones d'activités existantes comme par exemple :

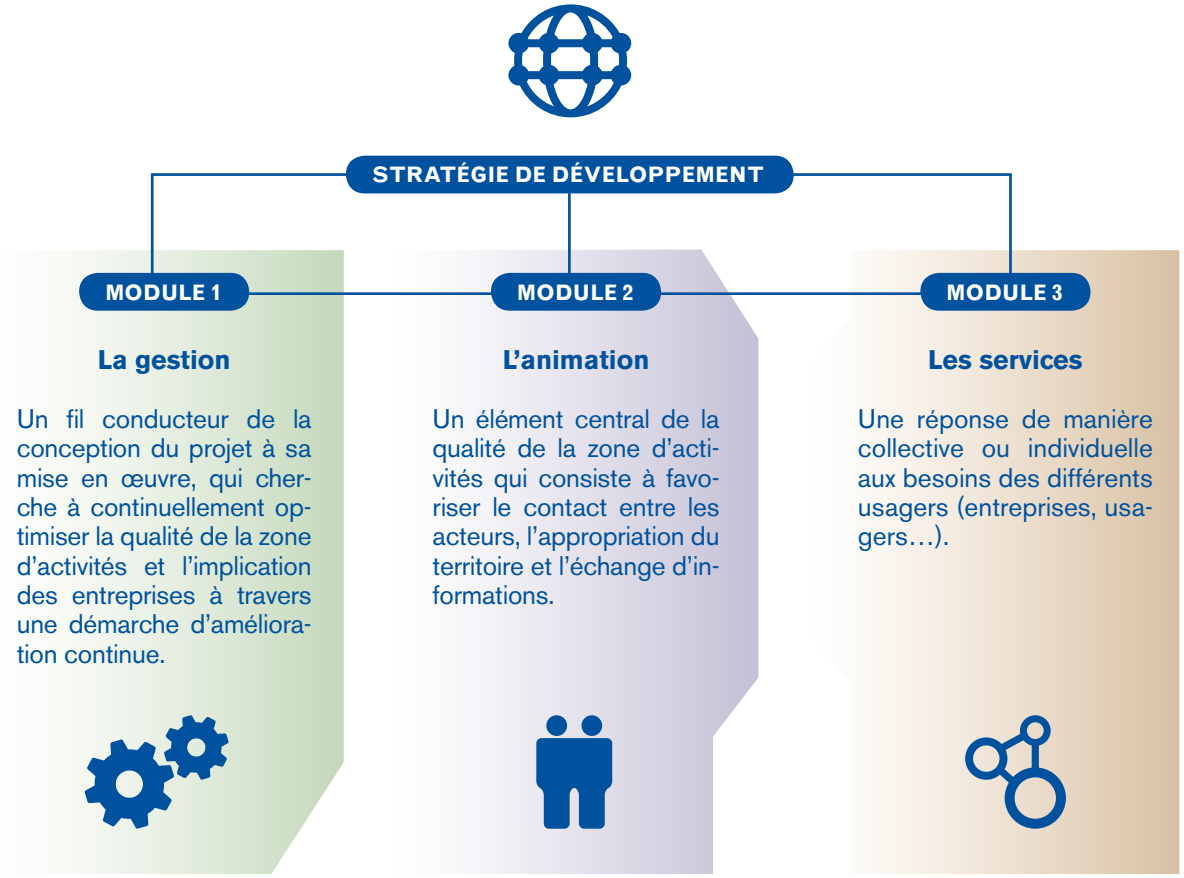
- l'extension d'une zone d'activités est l'occasion de requalifier l'existant,
- la création d'une nouvelle zone d'activités est une opportunité pour travailler sur la signalisation au niveau du territoire des différentes zones d'activités,
- la création d'une zone d'activités peut permettre l'implantation de services faisant défaut sur les zones existantes…

Avantages et limites des différentes options

	⊕	⊖
Amélioration Requalification	■ répondre aux besoins des entreprises implantées, ■ diminuer les impacts sur l'environnement, ■ limiter l'étalement urbain, ■ identifier de nouvelles offres foncières et immobilières, ■ améliorer l'image du territoire, ■ maintenir les entreprises, ■ favoriser le développement endogène.	■ ne répond pas obligatoirement aux besoins de foncier pour de nouvelles implantations ou pour les entreprises ayant des projets de développement importants, ■ peut nécessiter un temps de mise en œuvre plus long.
Création Extension	■ créer une nouvelle offre foncière et immobilière, ■ créer de nouveaux emplois, ■ aménager de nouveaux quartiers.	■ consommation d'espace naturel, ■ concurrence avec les zones existantes, ■ implantation endogène.

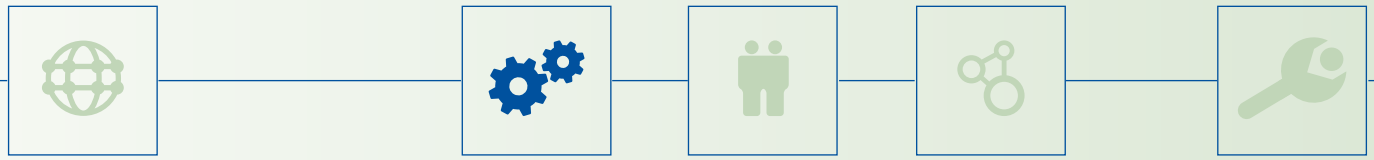
Fiche 4 : Une stratégie de gestion durable (suite)

Une démarche de qualité sur une zone d'activités repose sur trois modules complémentaires :


STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT
MODULE 1
La gestion
Un fil conducteur de la conception du projet à sa mise en œuvre, qui cherche à continuellement optimiser la qualité de la zone d'activités et l'implication des entreprises à travers une démarche d'amélioration continue.
MODULE 2
L'animation
Un élément central de la qualité de la zone d'activités qui consiste à favoriser le contact entre les acteurs, l'appropriation du territoire et l'échange d'informations.
MODULE 3
Les services
Une réponse de manière collective ou individuelle aux besoins des différents usagers (entreprises, usagers…).

MODULE 1

LA GESTION D'UNE OU PLUSIEURS ZONES D'ACTIVITÉS



- La gestion est aujourd'hui le principal handicap au développement des zones d'activités de qualité. L'absence de gestionnaire ne favorise pas la création de liens entre les acteurs, le suivi régulier de la qualité et la mise en œuvre de nouvelles actions.

- Dans ce module, vous verrez comment la gestion peut être un fil conducteur de la conception du projet à sa mise en œuvre, qui cherche à continuellement optimiser la qualité d'une zone d'activités et l'implication des entreprises.

- Nous aborderons dans ce module les points suivants :
  - Les fondamentaux de la gestion d'une zone d'activités,
  - Les moyens humains, financiers et techniques,
  - Le programme d'actions.

Fiche 5 : Les fondamentaux de la gestion d'une zone d'activités

OBJECTIFS
- Amélioration continue de la qualité d'une (des) zone(s) d'activités,

PRÉ-REQUIS
- Connaissance approfondie des zones d'activités,
- Analyse des jeux d'acteurs,
- Politique et stratégie de gestion durable.

ENJEUX
- Réussite de la démarche,
- Implication des acteurs.

QUI
- **le gestionnaire (un chef d'orchestre) :** un acteur clé qui assure la coordination des différents partenaires impliqués dans la gestion d'une (des) zone(s) d'activités. Il sera l'interlocuteur unique pour les entreprises. L'identité de l'acteur en charge de la gestion peut changer dans le temps : une collectivité locale, un établissement public de coopération intercommunale (Communauté de communes, Communauté d'agglomération, Communauté urbaine, Syndicat mixte…), une S.E.M., une association, une ASL, une entreprise privée…
- **un comité de pilotage :** il regroupe les partenaires les plus directement concernés par la (les) zone(s) d'activités pour appuyer le « chef d'orchestre » dans la mise en œuvre de la gestion. Il a pour vocation de valider et de mettre en œuvre le programme d'actions.

MÉTHODE :
- si aucun gestionnaire n'est clairement défini, prendre le temps de l'analyse de la structure la plus adéquate pour porter la gestion Fiche 6
- le périmètre d'actions du gestionnaire est fonction des objectifs définis, de sa structure, de ses compétences et du type de zones d'activités présentes sur le territoire. Il peut à titre d'exemple comprendre : les parties communes d'une zone d'activités et les terrains sous la responsabilité du gestionnaire, les entreprises par le biais du règlement ou cahier des charges si existants, certains services proposés aux usagers…
- analyse des grandes catégories d'actions à mettre en œuvre au regard du périmètre d'actions en tenant compte de la politique et de la stratégie précédemment définies,
- élaboration d'un programme d'actions moteur de l'amélioration continue,
- affectation des moyens humains, financiers et techniques adéquats,
- suivi des actions mises en œuvre par le gestionnaire.

Exemple de missions d'un gestionnaire de zone d'activités :
La gestion d'une zone d'activités évolue en fonction de son développement. Vous trouverez page suivante une illustration de ces différentes missions. Certaines peuvent être mises en œuvre par des partenaires du gestionnaire ou sous-traitées à des sociétés privées ou des associations.

LES FREINS
- inadéquation entre le projet de gestion et les moyens affectés,
- vision technocratique de la gestion.

FACTEURS DE RÉUSSITE
- système de gestion adapté aux besoins et aux capacités du gestionnaire,
- implication des acteurs dans la démarche de gestion.

GUICHET UNIQUE
Le gestionnaire de zones d'activités peut être considéré pour les entreprises comme le guichet unique vers les différents acteurs et services concernés par les zones d'activités.

Fiche 5 : Une stratégie de gestion durable (suite)

Implication des différents acteurs du territoire

- coordonner la réalisation de la politique et de la stratégie de gestion durable,
- animer des groupes de travail sur la politique et la stratégie,
- organiser des réunions d'information, des voyages d'études et autres manifestations permettant d'accroître la culture des acteurs concernés par la démarche,
- formaliser la politique et la stratégie,
- assurer la promotion de la politique de gestion durable des zones d'activités.

Gestion courante d'une zone d'activités

- élaborer et mettre en œuvre le système de gestion durable,
- coordonner les actions des différents acteurs et partenaires impliqués dans la démarche,
- entretenir la zone d'activités avec un suivi et une amélioration de la qualité, mettre à jour la signalétique…
- assurer la médiation entre les différentes parties prenantes,
- suivre le respect de la réglementation concernant ses activités,
- soutenir l'animation : assistance à l'organisation de manifestations et participation, aides financières, techniques et humaines, promotion des opérations d'animation,
- accompagner les entreprises : rencontres régulières avec les différents chefs d'entreprises, organisation de réunion de travail, mise en œuvre d'actions collectives,
- appuyer la mise en œuvre des services : identification des besoins, étude des faisabilités, promotion et suivi.

Promotion et commercialisation

- définir des différents supports,
- élaborer les textes et la charte graphique avec une agence de communication,
- informer sur les objectifs de la zone, la structure de gestion, les services disponibles…
- diffuser les supports de communication, participer à des colloques et des salons…
- prendre contact avec les acquéreurs potentiels, les promoteurs…
- présenter le projet et la démarche de qualité,
- expliquer et sensibiliser sur les enjeux d'une gestion durable.

Accueil et implantation des entreprises

- assurer l'accueil des entreprises souhaitant s'implanter sur la (les) zone(s) d'activités : présentation des acteurs clés, remise d'un livret d'accueil,
- accompagner les entreprises dans la conception de leur projet d'implantation au niveau architectural, paysager et environnemental,
- valider le projet d'implantation et accompagner sa réalisation.

Fiche 6 : Les moyens humains, financiers et techniques

Les moyens nécessaires à la bonne gestion d'une (des) zone(s) d'activités seront fonction :

- de la taille de la (des) zone(s) d'activités,
- du tissu économique : nombre d'entreprises implantées, taille, secteur d'activités, nombre d'employés,
- de l'ambition du projet,
- de la structure de gestion retenue,
- des différentes missions du gestionnaire issues du programme d'actions.

MOYENS HUMAINS

- la gestion d'une (des) zone(s) d'activités nécessite à minima une personne mais pas obligatoirement à plein temps dans le cas de petites zones d'activités,
- le profil du gestionnaire doit permettre d'appréhender la diversité des thématiques propres à la gestion d'une zone d'activités,
- les différentes actions de gestion peuvent être assurées au sein de la même structure ou de plusieurs structures partenaires et complémentaires.

MOYENS FINANCIERS

- la mise en place d'une gestion de qualité sur une zone d'activités représente un coût indéniable,
- les moyens financiers mobilisés sont à comparer :
  - aux coûts d'une requalification d'une zone d'activités et à la reconquête de nouvelles entreprises,
  - aux taxes perçues (taxes foncières et professionnelles) du fait de la présence d'entreprises sur les zones et à la redistribution de richesses au niveau du territoire.

MOYENS TECHNIQUES

- les moyens techniques minimum ne sont pas extraordinaires, il s'agit essentiellement de bureautique,
- les actions nécessitant des moyens techniques plus importants comme l'entretien de la voirie, des espaces verts ou de la signalétique peuvent être prises en charge par les services techniques de la collectivité ou sous-traitées à des entreprises privées.

CONTRACTUALISATION

- le gestionnaire de la zone d'activités peut faire appel à des prestataires privés pour réaliser tout ou partie de ces missions,
- la contractualisation permet de répondre à un besoin ponctuel, mobiliser des compétences très techniques, diminuer éventuellement certains coûts…
- les opérations menées par les prestataires doivent faire l'objet d'un suivi qualitatif et quantitatif.

CONVENTION DE MISE À DISPOSITION DE SERVICES OU DE BIENS

L'AMF propose un modèle de convention de mise à disposition de services ou de biens entre une commune et un EPCI.
www.amf.asso.fr

Annexe 3 Profil de poste de gestionnaire de zone d'activités

Fiche 6 : Les moyens humains, financiers et techniques (suite)

STRUCTURES :

Communes

Les communes sont directement concernées par les zones d'activités implantées sur leur territoire. Bien que leur rôle tende à diminuer au niveau du développement économique avec la montée en puissance des EPCI, certaines communes continuent d'assurer la gestion de ces territoires.

+

- une proximité avec les entreprises implantées sur les zones d'activités,
- des services techniques permettant d'assurer un entretien régulier des zones.

−

- des moyens financiers et humains souvent limités,
- des territoires d'intervention peu pertinents pour permettre un développement économique d'envergure,
- propice à une concurrence locale.

EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale)

La montée en puissance des EPCI a permis une meilleure prise en compte de la gestion des zones d'activités et une véritable stratégie au niveau d'un territoire plus large. Le développement économique et la gestion des zones d'activités font souvent partie des compétences obligatoires des EPCI dans le cas d'intérêt communautaire. Le Syndicat mixte est une structure intéressante au sein des EPCI pour la gestion de grandes zones d'activités ou la mutualisation de personnel.

+

- des équipes pour assurer une gestion des zones,
- une stratégie de développement au niveau d'un territoire pertinent,
- la possibilité d'une offre diversifiée,
- une limitation de la concurrence locale à travers l'instauration de la TPU (taxe professionnelle unique).

−

- les relations avec les différentes communes,
- pas obligatoirement les compétences techniques pour assurer l'entretien des zones.

SEM

Les Sociétés d'économie mixte tendent à évoluer dans leur métier, de simple aménageur à gestionnaire des zones d'activités. Elles interviennent sur cette thématique pour les grandes zones d'activités ou les territoires ne disposant pas de personnel qualifié.

+

- des équipes pour assurer une gestion des zones,
- une continuité dans la vie de la zone d'activités.

−

- les relations avec les communes,
- déconnecté des politiques de développement économique local,
- propice à une concurrence locale.

Fiche 6 : Les moyens humains, financiers et techniques (suite)

ASL : Association syndicale libre et association syndicale de lotissement

L'ASL est un groupement de biens et non de personnes qui se forme par consentement unanime des propriétaires intéressés. Dans le cas des associations syndicales de lotissement, l'adhésion peut être rendue obligatoire s'il existe des équipements communs dans les lotissements. Une collectivité locale peut être membre d'une ASL en conservant la voirie ou des terrains.

+

- l'adhésion est liée à une propriété, en cas de vente à un tiers la propriété reste au sein de l'ASL,
- rédaction libre des statuts permettant de bien l'adapter à la zone d'activités.

−

- dans le cas d'une zone d'activités existante, l'adhésion est libre,
- les statuts ne sont pas fixés par la loi, sa rédaction demande donc une attention toute particulière,
- les locataires des bâtiments ne sont pas obligatoirement membres de l'ASL (uniquement les propriétaires).

Fiches sur les ASL rédigées par la DGCL :
http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/Bases_juridiques/Circulaires/2007/Circulaire_11_07_2007/circulaire_ASA.htm

Sociétés privées

Une société privée (SA, SARL, SCI) peut être gestionnaire d'une zone d'activités. Bien souvent cette gestion est liée à la propriété du foncier et des bâtiments. Des réflexions sont actuellement en cours sur la délégation à des sociétés privées de la gestion des zones d'activités à travers par exemple des Partenariats Publics Privés.

+

- une culture de gestion avec les structures adéquates,
- une vision à long terme.

−

- la zone d'activités devient un espace privé,
- déconnecté des politiques de développement économique local,
- propice à une concurrence locale.

Fiche 7 : Le programme d'actions

OBJECTIFS
- traduire en actions concrètes les grandes étapes de la stratégie.

PRÉ-REQUIS
- connaissance approfondie des zones d'activités,
- analyse des jeux d'acteurs,
- politique et stratégie de développement durable.

ENJEUX
- assurer une cohérence entre les actions à court, moyen et long termes,
- répondre aux questions : qui, quoi, quand et comment,
- formaliser l'implication des différents partenaires.

QUI
- le gestionnaire de la zone d'activités en concertation avec les acteurs clés du territoire et plus particulièrement ceux concernés par les actions étudiées,

MÉTHODE
- Un programme d'actions, véritable armature du projet, est un élément clé de la gestion d'une zone d'activités. Sa structure doit évoluer en fonction des projets sur la (les) zone(s) d'activités.

L'élaboration d'un programme d'actions peut reposer sur les étapes suivantes :
- organisation d'un Comité de pilotage pour travailler sur la politique et la stratégie de gestion durable des zones d'activités,
- organisation de différents groupes de travail thématiques impliquant les acteurs directement concernés par le sujet,
- définition pour chaque thématique des actions à mettre en œuvre à court, moyen et long termes,
- identification pour chaque action des responsables, des acteurs à associer, des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser, les liens avec d'autres actions, les grandes étapes de réalisation, les indicateurs de progrès et de mise en œuvre, les résultats attendus,
- consolidation des différentes fiches actions dans un programme d'actions et vérification de la cohérence des actions dans le temps au niveau des thématiques et de manière transversale,
- mise en œuvre des actions,
- organisation d'un audit de suivi tous les ans permettant de :
  - vérifier la mise en œuvre et la pertinence des actions,
  - mesurer les progrès réalisés,
  - améliorer les actions et éventuellement en élaborer de nouvelles.

AMÉLIORATION CONTINUE

« En japonais le mot *KAIZEN* signifie amélioration, améliorations sans gros moyens, en impliquant tous les acteurs des directeurs aux ouvriers et en utilisant surtout le bon sens. La démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais constamment, c'est une démarche graduelle et douce. »

Christian Hohmann.

PIÈGES À ÉVITER
- impliquer uniquement les partenaires lors de la validation du plan d'actions et non lors de son élaboration,
- plan d'actions trop lourd et priorités illisibles,
- se focaliser uniquement sur les indicateurs.

FACTEURS DE RÉUSSITE
- mettre en œuvre le plus rapidement les actions,
- privilégier les actions simples au début pour apporter une visibilité à la démarche.

RETOUR D'EXPÉRIENCE DES GESTIONNAIRES DE ZONES D'ACTIVITÉS CERTIFIÉS ISO 14001

Économie	34 %
Meilleure image	29 %
Motivation du personnel	26 %
Protection environnement	19 %
Meilleure organisation	14 %
Respect réglementation	11 %
Avantages concurrentiels	11 %

Source : ecopass

Fiche 7 : Le programme d'actions (suite)

CAS PARTICULIER DE LA CRÉATION D'UNE ZONE D'ACTIVITÉS

Le projet de création d'une zone d'activités doit être validé au moment de la réalisation de la stratégie de développement durable Fiche 4
L'élaboration d'un programme d'actions lors de la création d'une nouvelle zone d'activités peut comprendre les étapes suivantes :

1 Constitution d'une équipe projet

- un gestionnaire de la zone d'activités,
- les acteurs clés (gestionnaire, aménageur, bureaux d'études, partenaires clés…) capables d'aborder les différentes thématiques afférentes à une gestion durable.

2 Élaboration des objectifs

- concertation avec les différents acteurs impliqués et l'équipe projet,
- définition des objectifs et des grandes lignes du projet de zone d'activités en coordination avec la politique globale de gestion durable à l'échelle du territoire.

3 Conception du projet

- étude de faisabilité du projet au regard du territoire retenu Annexe 5
- composition de groupes de travail sur les grandes thématiques issues des objectifs définis précédemment,
- coordination des groupes de travail par l'équipe projet afin de veiller à la transversalité des approches,
- identification des solutions potentielles pour la zone d'activités au niveau des services, de l'animation et de la gestion,
- synthèse des différentes solutions envisageables,
- élaboration de différents scénarii de développement,
- intégration des différentes recommandations dans le projet urbanistique et dans la stratégie de commercialisation et de développement des services,
- identification des besoins en gestion, services et animation,
- conception des différentes actions à mettre en œuvre à court et moyen termes, avec une définition pour chaque action : responsabilités, moyens humains, techniques et financiers.

4 Mise en œuvre du projet

- assurer un suivi régulier du projet pour vérifier le respect des objectifs définis,
- suivi des chantiers pour limiter l'impact sur l'environnement,
- accompagnement des entreprises lors de leur implantation.

Cette approche permettra de prévoir une réserve foncière et/ou immobilière pour les éventuels services ou des formations pour les équipes techniques en charge de l'entretien de la zone d'activités.

En raison des inconnues lors de la création d'une zone d'activités, il est souvent difficile de définir avec précision les modalités de gestion ou d'animation ainsi que les différents services qui seront proposés. Néanmoins, il est possible de les envisager et de faire le nécessaire afin de ne pas se retrouver bloqué lors de leur mise en place et particulièrement au niveau de l'aménagement.

PIÈGES À ÉVITER

- oublier la gestion future,
- délégation totale du projet à un aménageur,
- optimisme de certains opérateurs.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- pluralité des équipes : de l'aménagement à la gestion,
- qualité des études de faisabilité et de positionnement,
- lucidité par rapport au projet.

Annexe 5 Etude de faisabilité

Fiche 7 : Le programme d'actions (suite)

CAS PARTICULIER DE LA REQUALIFICATION D'UNE ZONE D'ACTIVITÉS

L'élaboration d'un programme d'actions lors de la requalification d'une zone d'activités peut comprendre les étapes suivantes :

1 Constitution d'un comité de pilotage

2 Réalisation d'un diagnostic partagé

- rechercher les causes plus que les effets, reprendre l'historique du développement de la zone d'activités, comprendre le pourquoi de la situation,
- mettre en œuvre des outils simples comprenant une analyse documentaire, des interviews et une étude terrain Fiche 1
- concertation avec le comité de pilotage et les partenaires pour l'élaboration du résultat du diagnostic et plus particulièrement la hiérarchisation des impacts.

3 Élaboration d'un programme d'actions concerté

- organisation de groupes de travail thématiques avec le Comité de pilotage et les partenaires de la démarche,
- identification des différentes actions pouvant être mises en œuvre,
- concertation pour validation des différentes actions devant être mises en œuvre avec : objectifs, responsables, acteurs à associer, moyens humains, financiers et techniques à mobiliser,
- hiérarchisation dans le temps des actions : court, moyen et long termes,
- intégration des actions dans le système de gestion durable.

4 Mise en œuvre des actions

- mise en œuvre rapide des premières actions pour éviter l'impression de simple effet d'annonce,
- suivi de la mise en œuvre des actions à travers le système de gestion durable de la zone d'activités.

PIÈGES À ÉVITER

- passer trop de temps à réaliser un diagnostic exhaustif,
- délai important avant la mise en œuvre des premières actions,
- se focaliser dès le départ sur des actions complexes.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- se focaliser sur les causes et non les effets,
- constituer des équipes pluridisciplinaires,
- étaler dans le temps des actions simples à mettre en œuvre pour éviter l'effet d'essoufflement.

- Outil 3 — Fiches actions
- Outil 4 — Questionnaire d'identification des besoins
- Annexe 4 — Norme ISO 14001 et règlement EMAS

MODULE 2

L'ANIMATION D'UN PARC D'ACTIVITÉS

- L'animation doit favoriser la création de liens entre les différents acteurs impliqués par la gestion durable des zones d'activités Fiche 2
- Elle doit contribuer à l'information des acteurs clés sur les actions mises en œuvre, favoriser une appropriation du territoire par ces derniers et enfin, permettre l'émergence d'une culture du collectif.
- L'animation est le fruit d'actions de plusieurs acteurs au niveau du territoire : gestionnaire, association d'entreprises, chambres consulaires… Elle nécessite donc une bonne coordination pour ne pas démultiplier inutilement les opérations.
- Pour s'assurer de la réussite d'une animation, nous vous proposons les éléments suivants :
  - Les fondamentaux de l'animation,
  - Les moyens, structures et exemples.

Fiche 8 : Les fondamentaux d'une animation

OBJECTIFS
- favoriser l'implication des entreprises, des usagers, des propriétaires et des acteurs du territoire.

PRÉ-REQUIS
- gestion de la zone d'activités.

ENJEUX
- une relation de confiance et une culture du collectif entre les différentes parties prenantes,
- la mise en œuvre de services collectifs.

QUI
Différents acteurs du territoire peuvent intervenir de manière complémentaire en fonction des sujets et des périmètres.
Exemple d'organisation souvent présente sur les zones d'activités :
- une association d'entreprises qui regroupe les entreprises d'une ou plusieurs zone(s) d'activités,
- un gestionnaire qui apporte un soutien logistique au fonctionnement de l'association, qui s'implique dans l'organisation de certaines actions et dans la mise en œuvre d'outils,
- des partenaires externes (CCI, ADEME, Agence de développement économique, DRIRE…) qui apportent leurs connaissances sur certains sujets liés au fonctionnement des entreprises dans le cadre de réunions d'information ou de groupes de travail thématiques.

D'autres organisations peuvent être envisagées en fonction du contexte local.

MÉTHODE :
L'animation d'une ou plusieurs zones d'activités nécessite l'implication de nombreux acteurs et la montée en puissance des actions en fonction du développement d'une culture du collectif. Il apparait alors opportun d'élaborer un programme d'actions pour s'assurer du succès de la démarche.
Le programme d'actions pourra comprendre des actions d'animation au niveau d'une zone d'activités et des actions au niveau d'un territoire.

Les étapes pour l'élaboration d'un programme d'actions peuvent être les suivantes :

1 Etat des lieux :
- identifier les actions (manifestations, évènements…) mises en œuvre au niveau de la (des) zone(s) d'activités et du territoire et connaître pour chacune d'entre-elles les organisateurs, les participants, la fréquence, les outils mis en œuvre… Des informations ont pu être collectées lors de la phase de connaissance approfondie du territoire Fiche 1
- identifier les acteurs impliqués au niveau de la (des) zone(s) d'activités et du territoire Fiche 2

PIÈGES À ÉVITER
- sentiment de perte de temps,
- rattrapage politique,
- opérations complexes dès le début,
- actions qui ne répondent pas aux priorités des entreprises.

FACTEURS DE RÉUSSITE
- association d'entreprises,
- commencer par des sujets dont la mise en œuvre est simple et rapide,
- promouvoir les actions mises en œuvre,
- démontrer que le chef d'entreprise peut y trouver un intérêt car : il apprend, il rencontre de nouveaux partenaires et/ou il élabore des solutions collectives à ses besoins,
- des réunions sur la zone d'activités, si possible dans les locaux d'une entreprise, le matin de bonne heure ou en fin de journée.

ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES CHEFS D'ENTREPRISE
- **30 %** sont proactifs et participeront spontanément à ce type d'opération,
- **30 à 40 %** sont suiveurs et participeront une fois que l'animation aura démontré sa pertinence,
- **30 %** ne participeront jamais à ce type d'actions.

Fiche 8 : Les fondamentaux d'une animation (suite)

2 Programme d'actions

- organiser un groupe de travail avec les différents acteurs clés,
- élaborer, en concertation, des objectifs clairs en lien avec la politique et la stratégie de gestion durable pour les zones d'activités du territoire.
- identifier les différentes actions et outils nécessaires pour atteindre les objectifs,
- organiser sur une base annuelle, avec une vision sur trois ans, les différentes actions et outils avec les informations clés : qui, quoi, quand et comment,
- élaborer un calendrier au niveau des zones d'activités et au niveau du territoire.

3 Suivi qualitatif et quantitatif :

- mettre en œuvre des outils de suivi comme un tableau de bord présentant le nombre de participants et des questionnaires adressés aux participants pour s'assurer de la pertinence et accroître l'efficacité.

4 Amélioration de la démarche

- tous les ans, le groupe de travail doit se réunir pour faire un bilan des actions mises en œuvre à partir des résultats des outils de suivi. Cette réunion est l'occasion d'identifier les pistes d'amélioration. Elle permet aussi d'élaborer le programme d'actions de l'année à venir.

ETAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE D'ANIMATION :

Conception d'une zone d'activités :

Questions à se poser dès la conception du projet de zone d'activités :

- quelle animation sur la zone d'activités ?
- quelle structure portera cette animation ?
- de quels moyens disposera cette structure ?
- quels seront ses éventuels besoins : salle de réunion, bureaux… ?
- quelle stratégie pour la mise en place de cette animation ?
- quels partenaires pourront être impliqués ?

Les réponses à ces différentes questions doivent se faire au regard des objectifs de qualité fixés pour la zone d'activités. Elles pourront évoluer en fonction des besoins des entreprises et de l'implication des différents partenaires.

Implantation d'une entreprise

L'implantation d'une entreprise est un moment privilégié pour créer des liens de qualité avec cette dernière.

Un certain nombre d'actions peuvent être mises en place :

- organisation d'un comité d'accueil comprenant les partenaires clés de l'animation,
- création d'un livret d'accueil présentant : la zone d'activités, les différents partenaires impliqués, les entreprises implantées, les actions mises en place,
- organisation d'un petit déjeuner ou d'un pot d'accueil pour présenter les nouveaux arrivants aux différents partenaires et aux entreprises déjà implantées.

LA CULTURE DU COLLECTIF

- La culture du collectif sur une zone d'activités peut se traduire par l'habitude de rechercher ensemble des solutions à des besoins, de travailler ensemble à l'élaboration de nouveaux services…
- Un des fondements de cette culture est l'élaboration d'une relation de confiance entre les différents acteurs qui nécessite que les différents acteurs se connaissent et développent l'habitude de travailler ensemble.

« Les entrepreneurs de France font souvent montre d'une ouverture d'esprit insuffisante. Ainsi ont-ils peu l'habitude de travailler en réseau, en coopération, en partenariat, sans doute par peur de perdre leur indépendance ou de se faire «*piquer*» leurs idées. »

Centre des Jeunes Dirigeant d'entreprise

Fiche 9 : Les moyens, structures et exemples

La mise en œuvre d'une animation sur une zone d'activités nécessite plus de temps que d'argent.

LES MOYENS HUMAINS

- au moins une personne, pas obligatoirement à plein temps, tout au long de l'année pour la diffusion d'informations,
- une complémentarité primordiale entre les acteurs du territoire pour l'animation des différentes actions et la mise à jour des outils,
- un soutien des partenaires pour certaines manifestations nécessitant plus de personnes,
- une bonne adéquation entre les outils élaborés, les capacités de mise à jour et le personnel disponible.

LES MOYENS FINANCIERS

- le coût des différentes actions d'animation correspond essentiellement aux coûts liés à la personne en charge de l'animation et à ceux liés à la réalisation : impression de documents, création de site internet, traiteur…
- de nombreuses solutions existent pour limiter ces coûts comme les sites internet et les courriers électroniques,
- les moyens financiers ne doivent pas être un frein à l'animation. Bien qu'important, l'esthétisme des contenants n'égalera jamais l'importance des contenus.

LES MOYENS TECHNIQUES

- les moyens techniques nécessaires pour une animation de qualité sont limités : un ordinateur, une imprimante, une salle de réunion (dans une entreprise ou chez le gestionnaire de la zone d'activités)…
- la création d'un site internet/extranet et d'outils de communication (lettre d'information…) permet d'économiser du temps et de l'argent.

LES STRUCTURES EN CHARGE DE L'ANIMATION

- deux acteurs centraux : le gestionnaire de la zone d'activités et l'association d'entreprises,
- complémentarité entre les acteurs du territoire,
- gestionnaire / association d'entreprises :
  - mettre en œuvre les outils,
  - organiser une majorité de manifestations,
  - participer activement aux manifestations,
- partenaires et acteurs du territoire :
  - soutenir la mise en œuvre des outils,
  - organiser certaines manifestations,
  - participer à certaines manifestations,
- difficulté d'externaliser vers un prestataire de services l'ensemble de la démarche en raison de l'importance du relationnel dans cette approche.

Fiche 9 : Les moyens, structures et exemples (suite)

EXEMPLE D'ACTIONS ET D'OUTILS POUR L'ANIMATION

ACTIONS

Réunion d'information

- **Objectif :** informer les usagers de la zone d'activités,
- **Cible :** entreprises, employés, représentants du personnel, partenaires…
- **Quand :** petit-déjeuner, réunion en fin de journée,
- **Lieu :** au sein d'une entreprise, sur la zone d'activités,
- **Informations :** tout type de sujet pouvant intéresser les cibles, en lien avec la démarche de gestion durable,
- **Intervention :** partenaires de la démarche, acteurs externes, entreprises, experts…
- **Fréquence :** régulière, mensuelle.

Importance	✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises Partenaires
Coût	✳
Temps	✳✳

Groupe de travail

- **Objectif :** travailler collectivement sur différents sujets,
- **Cible :** entreprises, employés, représentants du personnel, partenaires…
- **Quand** : fonction des disponibilités des participants,
- **Lieu :** au sein d'une entreprise ou chez le gestionnaire sur la zone d'activités,
- **Informations :** fonction des besoins, en rapport avec la démarche de gestion durable de la zone d'activités,
- **Intervention :** partenaires de la démarche, acteurs externes, entreprises, experts…
- **Fréquence :** fonction des besoins, régulière, mensuelle.

Importance	✳✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises Partenaires
Coût	✳
Temps	✳✳

Journée porte ouverte

- **Objectif :** informer sur la zone d'activités,
- **Cible :** riverains, acteurs institutionnels, partenaires entreprises…
- **Informations :** fonction de la thématique : métiers, présentation des entreprises, innovations…
- **Intervention :** partenaires de la démarche, acteurs externes, entreprises, experts…
- **Fréquence :** annuelle.

Importance	✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	✳
Temps	✳✳✳

Animation culturelle ou sportive

- **Objectif :** tisser du lien entre les personnes,
- **Cible :** employés, usagers, riverains, entreprises, partenaires…
- **Thématiques :** course à pied, match de football, barbecue, fête de Noël, soirée musicale, nettoyage de printemps…
- **Fréquence :** semestrielle, annuelle.

Importance	✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	✳✳
Temps	✳✳✳

OUTILS

Livret d'accueil

- **Objectif :** informer les entreprises sur la zone d'activités,
- **Cible :** toutes les entreprises,
- **Support :** livret papier,
- **Informations :** la vie de la zone, les actions mises en place, les bonnes pratiques, les partenaires, le plan de la zone et les services sur le territoire,
- **Mise à jour :** fonction de l'information, semestrielle.
- ⊕ **Il peut être complété d'un annuaire des entreprises**

Importance	✳✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	Fonction du support
Temps	✳✳

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 9 : Les moyens, structures et exemples (suite)

Annuaire des entreprises

- **Objectif :** présenter les entreprises,
- **Cibles :** entreprises, usagers, acteurs institutionnels, partenaires des entreprises, riverains…
- **Information :** une liste des entreprises avec le nom, le contact et les secteurs d'activités, localisation sur un plan…
- **Support :** site internet, et papier,
- **Mise à jour :** site internet : à chaque implantation, papier : semestrielle.

⊕ **Facilite la mise à jour des informations sur les entreprises**

Importance	✳✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	Fonction du support
Temps	✳✳

Site internet

- **Objectif :** offrir une vitrine à la zone d'activités,
- **Cibles :** investisseurs, entreprises usagers, étudiants, acteurs institutionnels…
- **Information :** une présentation de la zone, sa localisation, les moyens d'accès, un plan avec la localisation des entreprises, les entreprises implantées, les services proposés…
- **Mise à jour :** régulière, hebdomadaire ou mensuelle.

⊕ **Outil complémentaire : lettre d'information**

Importance	✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	1 k€ - 50 k€
Temps	✳✳

Lettre d'information (externe)

- **Objectif :** promouvoir le dynamisme de la zone,
- **Cibles :** investisseurs, entreprises, usagers, étudiants, acteurs institutionnels…
- **Information :** actualité, implantation, entreprises, actions réalisées, annonces, rendez-vous…
- **Mise à jour :** de mensuelle à semestrielle,
- **Support :** informatique ou papier.

⊕ **Outil complémentaire : site internet**

Importance	✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	✳ / ✳✳
Temps	✳✳

Lettre d'information (interne)

- **Objectif :** mobiliser les partenaires, entreprises, employés,
- **Cibles :** entreprises implantées, employés, partenaires de la démarche,
- **Information :** actualité, implantation, entreprises, actions réalisées, annonces, rendez-vous…
- **Mise à jour :** de hebdomadaire à mensuelle,
- **Support :** informatique ou papier.

⊕ **Outil complémentaire : site extranet**

Importance	✳✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	✳ / ✳✳
Temps	✳✳

Site extranet

- **Objectif :** renforcer le travail collectif des parties prenantes,
- **Cibles :** entreprises implantées, employés, partenaires de la démarche,
- **Information :** actualité, documentation, veille, partage de données, outils de travail collaboratif,
- **Mise à jour :** de hebdomadaire à mensuelle,
- **Support :** informatique.

⊕ **Cet outil permet la réalisation par différents acteurs de lettres, journaux et autres documents**

Importance	✳✳
Qui	Gestionnaire Association d'entreprises
Coût	✳✳ / ✳✳✳
Temps	✳✳

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

MODULE 3

LES SERVICES SUR UN PARC D'ACTIVITÉS

- La mise en œuvre de services aux usagers (entreprises, employés…) sur les zones d'activités est un sujet d'actualité répondant à de réels besoins. Ces services, portés par des prestataires privés, des associations d'entreprises ou des gestionnaires doivent permettre de :
  - faciliter le fonctionnement des entreprises,
  - améliorer la qualité de vie des différents usagers.

- Cette évolution accompagne la tertiairisation de l'économie et la montée en puissance des très petites entreprises qui n'ont pas les moyens humains et techniques de répondre seules à certains besoins. Nous entrons ainsi dans une logique de plate-forme de services après avoir été dans une logique d'une simple offre foncière.

- Pour réussir la mise en œuvre de services, nous vous proposons des fiches méthodologiques sur :
  - les éléments clés pour les services,
  - des exemples de services.

Fiche 10 : Les fondamentaux pour des services

PIÈGES À ÉVITER

- sous-estimer l'importance de la culture du collectif,
- développer des services qui ne répondent pas aux priorités des entreprises.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- communiquer fortement auprès des entreprises et des employés,
- associer rapidement des prestataires à la définition du service et aux modalités de fonctionnement.

OBJECTIFS

accroître la qualité de vie des usagers et optimiser le développement des entreprises.

PRÉ-REQUIS

une gestion,
une animation de la (des) zone(s) d'activités.

ENJEUX

Pour les entreprises :
- se concentrer sur son cœur de métier,
- optimiser les coûts des services,
- accroître la compétitivité.

Pour les usagers, et plus particulièrement les employés :
- favoriser la création d'emplois et l'accès pour tous à un emploi,
- améliorer la qualité de vie sur les zones d'activités,
- améliorer les conditions de travail.

Pour le gestionnaire :
- accroître l'attractivité du territoire et maintenir les entreprises,
- limiter les impacts sur l'environnement,
- profiler l'offre aux entreprises et accroître l'attractivité du territoire,

QUI

de nombreux acteurs peuvent intervenir dans la mise en œuvre de services : gestionnaire de la zone d'activités, association d'entreprises, prestataires privés, CCI, CMA, ADEME…

MÉTHODE

En raison de la diversité des services qui peuvent être proposés sur une zone d'activités et de la nécessité d'innover dans ce domaine, il est complexe de présenter des solutions clés en main.

Les retours d'expériences font ressortir des points essentiels à bien intégrer :
- la mise en œuvre de services nécessite du temps : faire travailler ensemble les entreprises, rassurer les prestataires de la maturité du marché…
- l'animation prend ici tout son intérêt car elle favorise l'émergence d'une culture du collectif propre à la réalisation de ces services.
- la culture du collectif est un incontournable pour les services nécessitant l'implication de nombreuses entreprises, l'animation prend alors tout son intérêt car elle favorise l'émergence d'une telle culture,
- les services peuvent être proposés sur une ou plusieurs zones d'activités d'un territoire à destination des usagers de la (des) zone(s) d'activités et/ou des riverains…

Fiche 10 : Les fondamentaux pour des services (suite)

Des réflexions sont actuellement en cours sur le portage de services par des structures du type coopérative permettant d'avoir à la fois des acteurs publics et privés dans les actionnaires.

Quatre types de structure sont souvent opérateurs :

- **une société privée :** ces services relèvent d'une organisation classique avec l'originalité d'être implantés sur une zone d'activités. Exemple : restauration, vente de fournitures, banque.
- **un groupement d'entreprises (association d'entreprises, GIE) :** un accord-cadre fixe les modalités de mise en œuvre et une contractualisation individuelle pour chaque utilisateur avec le prestataire. Bien qu'organisés par les entreprises, ces services peuvent être gérés par des sociétés privées. Exemple : collecte des déchets, restauration interentreprises, crèches….
- **un gestionnaire de zone d'activités :** dans la cadre de sa mission, le gestionnaire peut proposer un certain nombre de services aux usagers mis en œuvre en régie ou par l'intermédiaire de prestataires de services. Exemple : location de salles de réunion, conseil, réseau de chaleur…
- **services publics :** ces services sont proposés par la collectivité locale ou des agences de l'état comme l'ANPE, la Poste.

La méthodologie suivante favorise la réussite d'une mise en œuvre de services :

- élaboration d'un groupe de travail sur le sujet des services comprenant les partenaires clés de la (des) zone(s) d'activités et en particulier des représentants des futurs utilisateurs,
- identification des besoins auprès des entreprises et des usagers à travers des interviews, des questionnaires…
- analyse des services nécessaires à la réalisation de la politique de gestion durable des zones d'activités,
- pour chaque service identifié, rapide étude de faisabilité :
  - modalités de mise en œuvre de ces services,
  - portage (société privée, association d'entreprises, gestionnaire…),
  - difficulté de mise en œuvre (technique, coûts, innovation, culturel…),
  - besoins en foncier et/ou en immobilier,
  - degré de culture du collectif nécessaire,
- analyse des différents services et hiérarchisation dans le temps de la mise en œuvre en fonction principalement des critères de faisabilité, de difficultés et de culture du collectif,
- pour chaque service, au regard des conclusions de l'étude de faisabilité :
  - organisation ou non d'un groupe de travail regroupant les acteurs concernés (importance pour les démarches collectives),
  - étude poussée des besoins, des gisements, des attentes,
  - élaboration de différents scénarii au niveau de la solution technique et du portage. Les prestataires susceptibles d'intervenir peuvent être associés ponctuellement pour valider la faisabilité technique et financière.
  - rédaction d'un cahier des charges,
  - consultation de prestataires de services susceptibles d'être intéressés,
  - sélection de l'offre la plus intéressante,
- mise en œuvre des services sur la zone d'activités,
- communication et information régulière sur les services,
- suivi qualitatif et quantitatif des services,
- amélioration des services et mise en œuvre de nouveaux.

Fiche 10 : Les fondamentaux pour des services (suite)

Cas de la création d'une zone d'activités

Il s'agit de résoudre la contradiction suivante : les prestataires de services sont souvent réticents à s'implanter sur une zone d'activités non commercialisée alors que les entreprises souhaitent un certain nombre de services pour s'y implanter.
Cette situation nécessite de disposer d'un maximum d'informations sur la future zone d'activités pour limiter le nombre d'inconnues et de trouver de nouvelles formes de partenariats avec les prestataires.

RÉSERVE FONCIÈRE
Dans le cadre de la création d'une nouvelle zone d'activités, Métropole Savoie a prévu une réserve foncière pour un éventuel arrêt de bus.

Actions pouvant être mises en place :

- élaboration d'un profil des entreprises susceptibles de s'implanter sur la zone d'activités ainsi qu'un profil des employés **Annexe 5**
- analyse des besoins potentiels de ces entreprises en se référant aux études existantes sur ce sujet et en interviewant des promoteurs et des entreprises du même secteur d'activités,
- analyse des forces et faiblesses du territoire par rapport à ces services,
- identification des besoins en réserve foncière et immobilière pour ces services et mise en œuvre d'une réserve adéquate.

L'aménagement d'une zone d'activités joue un rôle prépondérant par rapport à la réussite des services. Il semble logique de favoriser une implantation centrale des services pour les employés comme la restauration.

- réflexion sur le portage des différents services sur la zone d'activités,
- prise de contact avec des prestataires de services pour discuter des modalités d'implantation sur la zone d'activités.

CONSEILS

- Dans les cahiers des charges, il est important de mettre en place une évolution du coût en fonction du nombre d'entreprises ou d'usagers impliqués.
- Dans le cas du portage d'un nouveau service par une association d'entreprises, les collectivités peuvent se porter caution des emprunts contractés par l'association.

Outil 4 Questionnaire d'identification des besoins

Annexe 5 Etude de faisabilité

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités

SERVICES AUX ENTREPRISES

- Location de salles de réunion et/ou de bureaux
- Sécurité des biens et des personnes
- Entretien des espaces verts et/ou des bâtiments
- Groupement d'employeurs

TRANSPORTS

- Plan de déplacement d'entreprises (PDE)
- Sécurité des biens et des personnes
- Transports collectifs
- Covoiturage
- Prêt de véhicules pour covoiturer (Van Pooling)
- Auto-partage et mutualisation de flottes
- Mise à disposition d'une flotte de vélos
- Mise à disposition d'une flotte mutualisée de véhicules électriques

ÉNERGIE

- Réseau de chaleur
- Groupement d'achat d'énergie
- Synergie interentreprises

DÉCHETS

- Gestion collective des déchets
- Déchetterie ou point de collecte
- Synergie interentreprises

SERVICES AUX EMPLOYÉS

- Restauration
- Crèche
- Commerces de proximité
- Conciergerie d'entreprises

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

SERVICES AUX ENTREPRISES

OBJECTIFS

- Optimiser le fonctionnement des entreprises

Location de salles de réunion et/ou de bureaux

Description : Au sein d'un bâtiment public ou privé, mise à disposition gratuite ou payante d'une salle de réunion, de bureaux équipés… Ce service est intéressant pour les PME et les TPE qui ne disposent pas de tels équipements. La salle de réunion peut aussi servir de lieu de rencontre pour une association d'entreprises ou pour organiser des réunions thématiques comme des petits déjeuners. Ce service peut être proposé au sein d'une pépinière ou d'un hôtel d'entreprises.

Facteurs de réussite
- localisation du bâtiment,
- gestion efficace permettant une utilisation facile,
- nombre important de PME/TPE.

Freins
- portage financier,
- réserve foncière et/ou immobilière.

Difficultés	✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Entreprises

Sécurité des biens et des personnes

Description : Les entreprises se regroupent pour mutualiser un contrat de gardiennage permettant, bien souvent, une ronde constante d'un vigile sur la zone d'activités. Cette approche permet aux entreprises de bénéficier d'une meilleure sécurité de leurs biens tout en réduisant les coûts de surveillance et d'assurance.

Facteurs de réussite
- association d'entreprises,
- information sur le service,
- implantation d'une société de gardiennage sur la zone.

Freins
- présence d'entreprises réticentes.

En savoir plus
- Club des entreprises des bords de Seine, CCI de Rouen,
- Châteaurenard CCRAD Promotion : *www.chateaurenard-ccrad-promotion.com*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳
Cibles	Entreprises

Entretien des espaces verts et/ou des bâtiments

Description : Les entreprises se regroupent pour mutualiser un contrat d'entretien de leurs parcelles et/ou de leurs bâtiments. Ce service peut aussi s'appliquer aux espaces communs de la zone d'activités. Cette approche peut être l'occasion de faire appel à des organismes d'insertion et/ou des ateliers protégés.

Facteurs de réussite
- association d'entreprises,
- information sur le service.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳
Cibles	Entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Groupement d'employeurs

Description : Afin de permettre aux PME et TPE d'employer du personnel qualifié (environnement, sécurité, qualité, informatique, comptabilité, ressources humaines…), les groupements d'employeurs apportent une solution adaptée en mutualisant les besoins en compétence.

Facteurs de réussite
- nombre important de PME implantées,
- association d'entreprises,
- information sur le service.

Freins
- sensibilisation des entreprises sur la démarche.

En savoir plus
- Union des Groupements d'Employeurs de France : *www.ffge.fr*
- Groupement d'employeurs de l'Essonne : *www.innovemploi.com*
- Groupement d'employeurs de Seine et Marne : *www.cci77.cci.fr/cci/detail.do?noArticle=2015&id_key=284*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳
Cibles	Entreprises

TRANSPORTS

OBJECTIFS

- Optimiser les déplacements sur la zone(s) d'activités,
- Encourager l'usage de modes alternatifs à la voiture en « auto-solo »,
- Limiter les impacts sur l'environnement,
- Favoriser l'accès à un emploi pour tous.

Plan de déplacements d'entreprise (PDE)

Description : Le Plan de Déplacements d'Entreprise est une démarche de gestion de la mobilité domicile-travail et des déplacements professionnels des employés qui peut être étendue aux déplacements générés par les visiteurs et les fournisseurs. Fondée sur un diagnostic et une concertation des publics ciblés, le PDE vise à élaborer, mettre en œuvre et suivre un plan d'actions pour améliorer l'accessibilité de l'entreprise et réduire l'usage de la voiture au profit de modes alternatifs. La mise en œuvre au niveau d'une (des) zone(s) d'activités permet de mutualiser les solutions envisagées.

Facteurs de réussite
- implication forte du gestionnaire,
- information sur le service.

Freins
- implication dans le temps des entreprises et des employés.

En savoir plus
- Association Orée : *www.oree.org*
- ARENE Ile-de-France : *www.areneidf.org/transport/PlanMobilite.html*
- ADEME : *www.ademe.fr*
- Entreprises & Mobilités Services (RATP et CCIP) : *www.emif.fr*
- Innovallée, Grenoble
- Pôle 45, CCI du Loiret
- Plan de déplacements : *www.plan-deplacements.fr*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳✳
Cibles	Employés et entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Transports collectifs

Description : Ensemble des systèmes permettant de transporter un nombre de personnes important sur un trajet défini : bus, tramway, train, navettes… Des actions spécifiques aux zones d'activités, comme des navettes, peuvent être mises en place pour compléter l'offre au niveau du territoire.

Facteurs de réussite
- localisation de la zone d'activités à proximité des transports publics dès sa création,
- partenariat avec l'autorité organisatrice des transports, le STIF ou si elle existe l'autorité organisatrice de proximité
- définition du service en concertation avec ses futurs usagers,
- qualité des aménagements aux arrêts,
- information sur le service.

Freins
- coûts importants,
- portage de la démarche,
- gestion dépassant le cadre de la zone d'activités,
- domiciliation éparpillée des employés.

En savoir plus
- Paris Nord II, Villepinte
- Zone industrielle de Limay
- ARENE Ile-de-France : *http://www.areneidf.org/transport/intermodalite.html*
- Entreprises & Mobilités Services (RATP et CCIP) : *www.emif.fr*
- Syndicat des transports d'Ile-de-France : *www.stif-idf.fr*
- Entreprises et mobilités en Ile de France : *www.emif.fr*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳✳
Culture collectif	✳✳
Aménagement	✳✳✳
Cibles	Employés et usagers

Covoiturage

Description : Le covoiturage, utilisation d'un véhicule par plusieurs personnes, est une solution intéressante à l'échelle d'une zone d'activités en complément d'autres modes alternatifs. La mise en relation des usagers peut être mise en place et gérée par différentes solutions : animateur (avec carte et tableur) ou site intranet, recours à un opérateur privé (site internet ou centrale téléphonique).

Facteurs de réussite
- complémentarité avec d'autres modes alternatifs,
- entreprises ayant des horaires fixes ou atypiques (nuit),
- ampleur de l'effectif,
- information sur le service et sensibilisation,
- places de stationnement réservées aux covoitureurs.

Freins
- faible effectif,
- domiciliation éparpillée des employés.

En savoir plus
- ARENE Ile-de-France : *http://www.areneidf.org/transport/covoiturage.html*
- covoiturage en Savoie : *www.savoiecovoiturage.fr*
- covoiturage dans le Val de Marne : *www.covoiturage94.fr*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳
Cibles	Employés

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Prêt de véhicules pour covoiturer (Van Pooling)

Description : Le van-pooling est un nouveau concept de déplacement pour les employés. Un monospace est mis à disposition d'un groupe d'employés (9 au maximum) pour qu'ils puissent effectuer leurs déplacements domicile-travail. Un des employés prend le rôle de chauffeur et bénéficie gratuitement du véhicule, les autres usagers contribuent financièrement. Cette mesure est particulièrement indiquée lorsque l'entreprise souhaite faciliter l'accès à son site par ses employés compte tenu de difficulté d'accès en transport public (horaires de nuit, absence de desserte proche…).

Facteurs de réussite
- entreprises ayant des horaires fixes ou atypiques (nuit),
- information/communication sur le service.

Freins
- diversité des horaires
- faible sensibilisation des entreprises et des employés

Difficultés	✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳
Cibles	Employés

Auto-partage et mutualisation de flottes

Description : L'auto-partage, ou car-sharing, désigne l'utilisation en libre-service (7j/7j, 24h/24h) d'une flotte de véhicules par un groupe d'abonnés qui en partage l'usage et les coûts. Ce service est proposé par des opérateurs privés (commerciaux ou associatifs). L'abonnement à un service d'auto-partage à l'échelle d'une zone d'activités est une approche intéressante pour réduire de manière significative la flotte de véhicules professionnels. Il permet de proposer des véhicules plus respectueux de l'environnement : électrique, GNV, hybrides… À défaut d'auto-partage, une mutualisation des flottes peut être recherchée à l'échelle de la zone d'activités.

Facteurs de réussite
- localisation centrale du lieu de mise à disposition des véhicules,
- implication forte des entreprises.

Freins
- véhicule de société = avantage pour les employés,
- disponibilité foncière,
- faible sensibilisation des entreprises.

En savoir plus
- ARENE Ile-de-France : *http://www.areneidf.org/transport/autopartage.html*
- France auto partage : *www.franceautopartage.com*
- Caisse-Commune, Paris : *www.caisse-commune.com*

Difficultés	✳✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Mise à disposition d'une flotte de vélos

Description : Les usagers d'une zone d'activités peuvent avoir à disposition une flotte de vélos (ou vélos avec assistance électrique) pour les déplacements internes à la zone, leurs trajets professionnels ou leur trajet de rabattement sur une gare. La flotte peut être acquise ou louée, notamment auprès de pôles-vélos (gardiennage et location de vélos) situés en général au sein de pôles d'échanges multimodaux. Ces services en gare permettent à l'usager d'effectuer le dernier segment de son trajet jusqu'à son entreprise.

Facteurs de réussite
- localisation et conditions d'accès aux vélos,
- remise d'un kit pour cycliste (casque, antivol, pompe…),
- information sur le service, sensibilisation sur les avantages du vélo, et éventuellement formation à la pratique du vélo.

Freins
- culturels,
- temps de gestion.

En savoir plus
- ARENE Ile-de-France : *www.areneidf.org*
- Association des Départements Cyclables : *www.departements-cyclables.org*
- Club des villes cyclables : *www.villes-cyclables.org*
- FUBicy : *www.fubicy.org*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés

Mise à disposition d'une flotte mutualisée de véhicules électriques

Description : Lorsque les trajets internes à la zone impliquent des distances importantes à parcourir (ou pour leur trajets professionnels), une flotte de véhicules électriques mutualisée à l'échelle du parc d'activités peut être mise en place. La flotte de véhicules électriques (2 ou 4 roues) permet de répondre à des besoins spécifiques liés aux distances à réaliser sur un site ou à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite.

Facteurs de réussite
- localisation des véhicules,
- information sur le service et communication (journée de démonstration et d'essai du véhicule).

Freins
- investissements de départ.

En savoir plus
- ARENE Ile-de-France : *www.areneidf.org*
- Véhicule électrique en libre-service : La Rochelle.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés et entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

ÉNERGIE

OBJECTIFS

- Optimiser la consommation d'énergie au sein des entreprises,
- Favoriser les sources d'énergie renouvelable.

Réseau de chaleur

Description : La zone d'activités est équipée d'un réseau de chaleur permettant aux entreprises de s'y connecter et de disposer ainsi uniquement d'un équipement de chauffage d'appoint. La chaudière qui alimente le réseau peut être alimentée en bois ou autres combustibles.

Facteurs de réussite
- prévu lors de la création d'une zone d'activités,
- information sur le service,
- connexion d'autres équipements publics ou d'habitats.

Freins
- investissements de départ,
- emprise foncière sur la zone d'activités.

En savoir plus
- Zone d'activités Tras le Bos, Egleton,
- Zone d'activités du Pays de Buch,
- Ville de Fresnes.

Difficultés	✳✳✳
Coûts	✳✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳✳
Cibles	Entreprises

Groupement d'achat d'énergie

Description : Pour réduire le coût de l'énergie (en particulier l'énergie dite verte), les entreprises peuvent se regrouper pour mutualiser leurs besoins et négocier des tarifs avantageux auprès des fournisseurs. Des entreprises de services se sont spécialisées dans ces démarches.

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- information sur le service,
- association d'entreprises.

Freins
- faible sensibilisation des entreprises sur ce sujet.

Difficultés	✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳✳
Cibles	Entreprises

Synergie inter-entreprises

Description : La chaleur et la vapeur rejetées par certaines entreprises peuvent être rachetées par d'autres acteurs. Certaines entreprises rejettent dans la nature de la chaleur ou de la vapeur. D'autres entreprises peuvent être intéressées par cette énergie et la racheter.

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- entreprises implantées complémentaires.

Freins
- investissements de départ,
- aménagement de la zone d'activités.

En savoir plus
- Zone industrielle de Limay
- Pôle français d'écologie industrielle : *www.france-ecologieindustrielle.fr*
- Atelier de Réflexion Prospective en Ecologie Industrielle : *www.arpege-anr.org*

Difficultés	✳✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳✳
Cibles	Entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

DÉCHETS

OBJECTIFS

- Optimiser la collecte des déchets des entreprises,
- Favoriser les synergies entre les entreprises.

Gestion collective des déchets

Description : Les entreprises négocient avec un ou des prestataires de services la collecte des déchets. Cette mutualisation permet de proposer une collecte sélective des déchets à un moindre coût.

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- association d'entreprises.

Freins
- faible motivation des prestataires de service,
- entreprises peu sensibilisées sur ce sujet.

En savoir plus
- ADEME : ***www.ademe.fr***
- ORDIF (Observatoire des déchets d'Ile-de-France) : ***www.ordif.fr***
- Association Orée : ***www.oree.org***
- Exemples de démarches :
  - Communauté d'agglomération de Forbach
  - Association Ecopale à Grande Synthe
  - Club des entreprises de Pessac
  - Zone d'activités de Bobigny (CCI du 93 : ***www.ccip93.ccip.fr***)

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳✳
Cibles	Entreprises

Déchetterie ou point de collecte

Description : La présence d'une déchetterie sur une zone d'activités peut être une solution pour la collecte des déchets des petites et moyennes entreprises. Sur certaines zones d'activités, des points d'apport volontaire (fixes ou mobiles) pour certains déchets sont mis en place.

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- localisation de la déchetterie ou des points d'apport.

Freins
- gestion de la déchetterie ou des points d'apport,
- quantité de déchets collectés suffisante pour limiter les coûts,
- espace foncier suffisant,
- prise en charge de l'investissement.

En savoir plus
- ADEME : ***www.ademe.fr***
- Exemples de démarches :
  - Association Ecopal à Grande Synthe,
  - Parc d'activités de l'Expansion, Argentan,
  - Parc d'activités des Petits Carreaux, Bonneuil-sur-Marne.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Synergie interentreprises

Description : Certaines entreprises produisent des déchets qui peuvent être valorisés comme matière première par d'autres entreprises de la zone d'activités. Ces synergies sont les plus connues des démarches dites d'écologie industrielle.

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- association d'entreprises.

Freins
- absence de sensibilisation sur ce sujet,
- réglementation peut adaptée.

En savoir plus
- Pôle français d'écologie industrielle : *www.france-ecologieindustrielle.fr*
- Atelier de Réflexion Prospective en Ecologie Industrielle : *www.arpege-anr.org*

Difficultés	✳✳
Coûts	✳
Culture collectif	✳✳✳
Cibles	Entreprises

REJETS LIQUIDES

OBJECTIFS

- Optimiser le traitement des rejets liquides des entreprises.

Gestion collective d'une station de traitement des eaux usées

Description : Afin d'assurer un traitement optimal de leurs rejets liquides les entreprises peuvent mutualiser la gestion d'équipements (station d'épuration, réseau d'assainissement collectif…).

Facteurs de réussite
- implication des entreprises,
- association d'entreprises,
- soutien financier d'acteurs publics.

Freins
- entreprises peu sensibilisées sur ce sujet,
- travaux importants.

En savoir plus
- Parc industriel de la plaine de l'Ain,
- Zone d'activités du Malaquis, Ville du trait.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés et entreprises

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

SERVICES AUX EMPLOYÉS

OBJECTIFS

- Améliorer la qualité de vie des employés et usagers des zones d'activités.

Restauration

Description : La mise en place d'une offre de restauration sur une zone d'activités permet de limiter les déplacements des usagers et d'en améliorer la qualité de vie. Cette offre peut être portée dans le cadre d'une démarche interentreprises ou par un prestataire privé. Le premier cas permet aux entreprises de considérer ce restaurant comme leur « cantine ».

Facteurs de réussite
- localisation du restaurant,
- communication sur le service auprès des employés,
- nombre élevé d'employés.

Freins
- réserve foncière et/ou immobilière adéquate,
- concurrence avec les offres de restauration à proximité,
- règlement d'urbanisme interdisant l'implantation de commerces sur la zone d'activités.

En savoir plus
- Zone d'activités Plessis-Bouchard,
- Parc d'affaires Technopolis, Courtabeouf,
- Parc tertiaire CITIS, Hérouville-Saint-Clair.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés

Crèche

Description : L'implantation d'une crèche à proximité ou sur une zone d'activités permet d'améliorer la qualité de vie des employés, et en particulier des femmes.

Facteurs de réussite
- implication de la collectivité locale,
- localisation de la crèche,
- ouverture aux riverains,
- coordonner les horaires d'ouverture aux horaires des employés,
- nombre élevé d'employés.

Freins
- montage du projet,
- réserve foncière et/ou immobilière suffisante,
- implication des entreprises.

En savoir plus
- Parc tertiaire CITIS, Hérouville-Saint-Clair,
- La souris verte, Lambres les Douai.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

Fiche 11 : Exemples de services sur une zone d'activités (suite)

Commerces de proximité

Description : L'implantation de commerces de proximité permet d'améliorer la qualité de vie des employés et le fonctionnement des entreprises. Ces commerces peuvent être : boulangerie, restauration rapide, banque…

Facteurs de réussite
- zone de chalandise importante,
- nombre élevé d'employés,
- ouverture aux riverains.

Freins
- concurrence avec les commerces du territoire,
- disposer d'une réserve foncière et/ou immobilière suffisante,
- règlement d'urbanisme interdisant l'implantation de commerces sur la zone d'activités.

Difficultés	✳✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳
Aménagement	✳✳
Cibles	Employés

Conciergerie d'entreprise

Description : La conciergerie d'entreprise consiste à affecter, sur une zone d'activités, un ou plusieurs « concierges » à qui les usagers de la zone peuvent déléguer diverses tâches quotidiennes, telles que : conduire son automobile au garage pour une révision, repassage du linge et livraison dans l'entreprise ou à domicile, aider à un déménagement, ou encore trouver une baby Sitter en urgence.

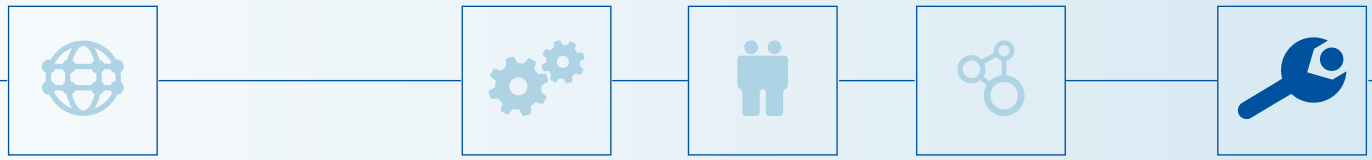
Facteurs de réussite
- association d'entreprises,
- nombre élevé d'employés.

Freins
- disposer d'une réserve foncière et/ou immobilière suffisante,
- implication des entreprises.

Difficultés	✳
Coûts	✳✳
Culture collectif	✳✳
Aménagement	✳
Cibles	Employés

✳ Faible ✳✳ Moyen ✳✳✳ Important

BOITE À OUTILS



OUTILS

Outil 1 Diagnostic de zones d'activités : la méthode écocartes zones d'activités©

Outil 2 Carnet d'adresses et fiche acteur

Outil 3 Fiches actions

Outil 4 Questionnaire d'identification des besoins

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Annexe 1 Observatoire des zones d'activités

Annexe 2 Politique environnementale

Annexe 3 Profil de poste gestionnaire de zone d'activités

Annexe 4 Norme ISO 14001 et règlement EMAS

Annexe 5 Étude de faisabilité

Annexe 6 Bibliographie

Outil 1

DIAGNOSTIC DES ZONES D'ACTIVITÉS

- La méthode de diagnostic *Les écocartes zones d'activités*©(1) développée par l'Association *Orée* dans le cadre du *Guide de management environnemental des zones d'activités* présente à la fois l'avantage d'une simplicité d'utilisation et d'une efficacité démontrée.

- Cette méthode vise à fournir une photographie d'ensemble d'une zone d'activités permettant une identification rapide des pistes d'amélioration et une appropriation par les différents acteurs impliqués.

- Elle repose sur trois étapes clés :
  - **une analyse terrain avec des cartes thématiques,**
  - **des interviews des acteurs clés,**
  - **une étude des documents existants.**

LES CARTES THÉMATIQUES

La mise en œuvre des cartes thématiques nécessite :
- des copies au format A3 du plan de la zone d'activités,
- un carnet pour prendre des notes,
- un appareil photo numérique.

La réalisation peut se faire :
- seul ou accompagné d'autres acteurs (élus, chefs d'entreprises, partenaires…),
- sur la base d'une visite de la zone à différents moments de la journée (matin, après-midi et soir),
- par le renseignement des cartes en fonction des quatre critères suivants : surveiller, améliorer, améliorer rapidement et positif,
- sur les thématiques (à adapter en fonction des zones d'activités) : cadre de vie, paysage, architecture, transports, eau, déchets, air, bruit, sols, sous-sols, énergie…).

(1) *Les écocartes zones d'activités*© sont la propriété intellectuelle de l'Association Orée, Heinz Werner Engel et Jean-François Vallès.

Outil 1

DIAGNOSTIC DES ZONES D'ACTIVITÉS

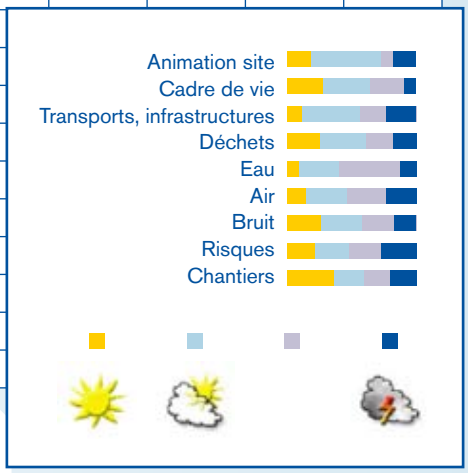
LES CARTES MÉTÉO

La réalisation des interviews des différents acteurs concernés par la zone d'activités se fait avec une liste de questions simples et rapides. Cet outil sert de support aux entretiens et permet une synthèse rapide du ressenti des acteurs par rapport à la zone d'activités.

La mise en œuvre nécessite :

- une liste d'une vingtaine de questions avec 5 niveaux d'évaluation par type d'acteur (entreprises, employés, partenaires…),
- un tableau de synthèse par acteur et général.
- La réalisation peut se faire seul ou accompagné d'autres acteurs (élus, chefs d'entreprises, partenaires…). Chaque interviewé remplit rapidement le questionnaire (2 minutes maximum).

SON IMPACT GÉNÉRAL SUR L'ENVIRONNEMENT :				
Son image				
Son cadre de vie				
La qualité des services disponibles				
L'entretien des espaces verts				
La disponibilité des interlocuteurs				
L'information sur la gestion de la zone				
L'information sur la vie de la zone				
La qualité de l'accueil pour les entreprises, les clients…				
Le dialogue avec les autres entreprises				
Votre implication dans la vie de la zone				
La qualité des différents équipements collectifs				
L'accessibilité et la signalétique				
La circulation et le stationnement				
Le transport des marchandises				
La sécurité des biens et des personnes				
La gestion des déchets des entreprises				
La gestion de l'eau potable				
Le traitement des eaux usées				
La collecte des eaux pluviales				
La prévention des risques et accidents				
L'information sur les risques industriels				
La pollution de l'air				
Le bruit et les vibrations				
Les chantiers				
La gestion de l'énergie				
LE CLIMAT GÉNÉRAL				



Outil 2

CARNET D'ADRESSES ET FICHE ACTEUR

- Afin de faciliter l'implication des différents acteurs concernés directement ou indirectement ar la zone d'activités, il peut être judicieux d'utiliser deux outils complémentaires :
  - **le carnet d'adresses des acteurs,**
  - **la fiche acteur.**

- Étant donné la diversité et le nombre d'acteurs, ces outils de recensement paraissent indispensables. Une informatisation facilite grandement l'utilisation et la mise à jour de ces outils.

Exemple de carnet d'adresses :

Organisme	Contact	Coordonnées	Thématiques	Actions	Niveau d'implication

Exemple de carnet d'adresses :

Acteur :	**Thématiques :**
Contact :	**Rôle dans la gestion :**
Coordonnées :	**À informer sur :**

Niveau d'intervention sur la (les) zone(s) d'activités :
- nature des actions, cibles…

Actions sur le (les) zone(s) d'activités :
- actions programmées :
- actions réalisées :

Outil 3

FICHE ACTIONS

- Dans le cadre de la réalisation d'un programme d'actions, il est judicieux de renseigner des fiches pour chaque action clé identifiée.
- La trame de fiche actions présentée ci-dessous peut vous servir de base pour la réalisation de vos outils. Une informatisation de cet outil facilite grandement son utilisation et sa mise à jour.

N°	**Action**
Objectif :	
Problèmes identifiés :	
Réglementation applicable :	
Acteurs	
Décideur(s) :	
Coordonateur(s) :	
Collaborateur(s) :	
À informer :	
Programme d'actions	
Indicateurs :	suivi et performance :
Financement :	
Formation :	

Programme d'actions			
Actions	Qui	Quand	Avancement

Outil 4

QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

- Afin d'appréhender les besoins des entreprises au regard de la zone d'activités où elles sont implantées, il peut être judicieux de leur soumettre un questionnaire par voie postal ou électronique. Cette démarche peut être complétée par des rencontres individuelles.
- Un questionnaire de ce type se doit d'être court et précis. Les taux de retour sont généralement limités (environ 30%). Un travail de relance est donc à prévoir.
- En fonction des actions programmées, des questionnaires plus détaillés peuvent être envoyés ultérieurement aux entreprises.
- Nous vous proposons une trame de questionnaire, librement adapté de celui réalisé par la Communauté d'agglomération Melun Val de Seine dans le cadre de la requalification de la zone Melun/Vaux-le-Pénil.

SECTEUR D'ACTIVITÉS :

NOMBRE D'EMPLOYÉS :

	OUI	NON	NSP
Êtes-vous propriétaire de vos locaux ?			
Avez-vous des projets d'extension de vos locaux ?			
Avez-vous des projets de déménagement ? Si oui pourquoi :			
Avez-vous un projet de transmission/cession de votre entreprise ?			
Rencontrez-vous des difficultés pour recruter vos salariés ? Si oui quelle catégorie en particulier :			
Avez-vous des besoins en formation pour vos employés ?			
Rencontrez-vous des difficultés pour trouver certains fournisseurs, prestataires ? Si oui dans quel secteur ?			
Souhaiteriez-vous avoir des informations sur :			
• les aides financières ?			
• le développement durable ?			
• la gestion des déchets ?			
• la réduction de votre consommation d'eau ?			
• la réduction de votre consommation d'énergie ?			
• la gestion de l'environnement ?			
Disposez-vous d'un restaurant pour vos employés ?			
Êtes-vous satisfait de la collecte de vos déchets ?			
FONCTIONNEMENT DE LA ZONE D'ACTIVITÉS			
Connaissez-vous les personnes en charge de la gestion de la zone d'activités ?			
Êtes-vous informés des actions menées sur la zone d'activités ?			
Image générale			
Êtes-vous satisfait de l'image générale de la zone d'activités ?			
L'image de la zone d'activités est-elle importante pour vous ?			
Faites-vous des efforts pour l'image de votre entreprise à travers la gestion de votre parcelle et de votre bâtiment ?			

Suite du tableau à la page suivante.

Outil 4

QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

Transports			
Rencontrez-vous des difficultés avec les transports sur la zone d'activités (bouchons, stationnement anarchique…) ?			
Êtes-vous satisfait de la signalétique et du jalonnement ?			
Disposez-vous d'un nombre suffisant de places de stationnement ?			
Pensez-vous que la zone d'activités est bien desservie en transports en commun ?			
Sécurité des biens et des personnes			
Êtes-vous satisfait du niveau de sécurité sur la zone d'activités ?			
Avez-vous été victime de vol ou dégradation ces 12 derniers mois ?			
Vos employés vous font-ils part d'un sentiment d'insécurité ?			
Avez-vous recours à une société de surveillance/gardiennage ?			
Services			
Seriez-vous intéressé par les services suivants :			
• emploi : base de données de CV, offres d'emploi ?			
• entretien des espaces verts ?			
• gardiennage ?			
• poste ?			
• salle de réunion ?			
• collecte des déchets ?			
SERVICES POUR VOS EMPLOYÉS			
Seriez-vous intéressé par les services suivants :			
• un service de restauration ?			
• des transports en commun ?			
• une crèche interentreprises ?			
• des commerces de proximité ?			
• un distributeur de billets ?			
RELATIONS AVEC LES AUTRES ENTREPRISES DE LA ZONE D'ACTIVITÉ			
Connaissez-vous les autres entreprises implantées ?			
Avez-vous l'occasion de les rencontrer : club d'entreprises, association ? Si oui préciser :			
Seriez-vous intéressé pour des rencontres régulières avec les autres chefs d'entreprises ?			
Seriez-vous intéressé par la création d'un annuaire des entreprises de la zone d'activités ?			

Annexe 1

OBSERVATOIRE DES ZONES D'ACTIVITÉS

- **Un observatoire des zones d'activités** permet de disposer sous forme d'un outil unique d'informations complémentaires sur les zones d'activités d'un territoire (intercommunalité, pays, département).
- Cet outil sert à la fois pour assurer le suivi des différentes zones d'activités d'un territoire mais aussi pour en assurer la promotion.

NATURE DES INFORMATIONS

De nombreuses informations peuvent être intégrées dans un observatoire. Certaines de ces informations peuvent être réservées aux partenaires des zones d'activités.

Informations publiques (par zone d'activités) :

- Localisation de la zone d'activités,
- Plan,
- Photographies de la zone d'activités ,
- Accès à la zone d'activités (route, train, bus…),
- Information sur les entreprises implantées (nom, activités, nombre d'employés…) et localisation sur la zone,
- Services proposés aux usagers,
- Equipements techniques (eau, gaz naturel, réseau haut débit…),
- Parcelles disponibles et offres immobilières,
- Contacts…

Informations réservées aux partenaires (par zone d'activités) :

- Programme d'actions,
- Outils de suivi des actions mises en œuvre,
- Contacts clés (partenaires, entreprises implantées)…

SUPPORTS

- Base de données informatique,
- Système informatique de cartographie pour localiser les zones d'activités,
- Interface internet / extranet pour visualiser les informations.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Liste des observatoires départementaux des zones d'activités : **http://www.zones-activites.net/observatoire-departement-0.html**

Annexe 2

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

DÉCLARATION ENVIRONNEMENTALE 2007

2 - POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

NOTRE POLITIQUE, NOS ENGAGEMENTS

Reconnaissant que la protection et la bonne gestion de l'environnement sont des facteurs d'équilibre et de développement durable, le Syndicat mixte de la Plaine de l'Ain (SMPA) aménage et développe le territoire du Parc industriel de la Plaine de l'Ain dans une dynamique d'amélioration environnementale permanente.

Ainsi, nous nous engageons au travers de notre démarche environnementale à :

▲ assurer le **respect de la législation et de la réglementation** applicables en matière d'environnement et tout autre engagement environnemental auquel nous aurions souscrit,

▲ poursuivre et développer des actions de **prévention de la pollution** dans le sens du développement durable,

▲ **communiquer** sur notre stratégie environnementale et nos performances en la matière, c'est-à-dire diffuser notre expérience et encourager le dialogue avec les différents acteurs au travers de la déclaration environnementale, de visites, de salons...

Cette volonté de mettre en place un système d'amélioration continue de nos performances environnementales doit être également considérée comme une incitation et une aide à toutes les entreprises du Parc pour améliorer leur propre gestion environnementale. Pour cela, nous continuerons de :

▲ Promouvoir notre politique d'architecture paysagère et d'investir dans un grand nombre de **services communs** :
- station d'épuration,
- réseaux d'assainissement,
- équipement des terrains en voie ferrée,
- surveillance de la nappe phréatique,
- gestion de l'interface entre industriels, agriculteurs, population et personnel,
- maintien d'un pôle de compétences environnementales,
- gestion prévisionnelle des trafics.

▲ Maîtriser les **nouvelles implantations industrielles** et ainsi assurer la pérennité du site en développant :
- une politique de sélection des entreprises désireuses de s'installer sur le Parc en fonction de leur maîtrise environnementale,
- des actions anticipatrices de maîtrise des risques technologiques,
- une aide technique et administrative favorisant l'accueil des entreprises.

▲ Intégrer des stratégies préventives **dans les entreprises déjà présentes** sur le Parc par :
- une incitation à adopter des pratiques de gestion environnementale correspondant à leurs besoins et obligations,
- un développement d'outils facilitant la gestion environnementale,
- un centre d'échange et de réflexion sur les problèmes environnementaux,
- un service d'informations réglementaires,
- une optimisation de l'organisation commune en cas d'urgence et d'incident.

L'ensemble de l'équipe du SMPA met en œuvre cette politique environnementale qui répond aux exigences des normes ISO 14001 version 2004 et EMAS en intégrant l'historique et les idées fortes qui ont toujours influencé la politique de développement du Parc.

Enfin, nous nous engageons à fournir les moyens techniques, financiers et humains nécessaires à la réalisation du programme d'actions environnementales pour assurer l'amélioration continue de nos performances en faveur du développement durable.

Le Président
Claude MARCOU

Le Secrétaire Général
Hugues de Beaupuy

■ *www.plainedelain.fr/downloads/declarationenv.pdf*

Annexe 3

FICHE DE POSTE GESTIONNAIRE

Exemple de fiche de poste de chargé(e) de mission pour la gestion et l'animation de parcs d'activités économiques

POSTE
Chargé(e) de mission pour la gestion et l'animation de parcs d'activités économiques

CADRE D'EMPLOI : Cadre de catégorie A ou B

POSITION HIERARCHIQUE
Supérieur : Directeur Général Adjoint
Direction de rattachement : Direction du développement économique et du tourisme

MISSIONS
- Mission d'accompagnement des entreprises des parcs d'activités de l'agglomération sur les aspects : réglementaire, immobilier, emploi, réseaux, aides publiques… ;
- Mise en place d'outils permettant une connaissance « terrain » des parcs d'activités : tableaux de bord, cartographie ;
- Mise en réseau des acteurs publics ou privés de l'accompagnement des entreprises ;
- Animateur des parcs d'activités, mise en place de réseaux d'entreprises, organisation d'actions collectives ;
- Mise en œuvre et suivi de la requalification.

COMPETENCES
- Bonne connaissance des institutions et acteurs en matières économiques ;
- Expérience en développement territorial ;
- Compétence et expérience du partenariat ;
- Expérience dans l'animation d'équipe projet ;
- Maîtrise de la communication orale et écrite (animation de réunions, rapports d'activités, procès verbaux, …).

PROFIL
- Qualifié en management du développement territorial avec thématique : environnement et développement local ou équivalent ;
- Autonomie, sens de l'organisation, du travail en équipe et en réseau partenarial
- Capacité d'animation ;
- Grande disponibilité ;
- Sens de l'organisation ;
- Maîtrise de Word, Excel, Access, Internet, capacité à se former à de nouveaux logiciels.

Annexe 4

ISO 14001 ET EMAS

La norme ISO 14001 et le règlement EMAS permettent de faire certifier par un organisme indépendant la qualité d'un système de management environnemental. Cette certification est délivrée pour une durée de trois ans. Aujourd'hui une vingtaine d'aménageurs et gestionnaires de zones d'activités est certifiée ISO 14001 et/ou enregistrées EMAS.

La norme ISO 14001 est conçue et gérée par l'ISO (International Standard Organisation), un organisme privé, tandis que le règlement EMAS émane de la Commission Européenne. Le règlement EMAS reprend la norme ISO 14001 en y ajoutant des recommandations en termes de communication sur la démarche et de respect de la règlementation.

En aucun cas, la norme ISO 14001 et le règlement EMAS ne permettent de préjuger de la qualité finale d'une zone d'activités. Ils portent sur l'organisation d'une démarche pour prendre en compte l'environnement.

- *La norme s'applique aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence. Elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale. ISO 14001 - 2004*

Parfois critiqués en raison de la soi-disant complexité des procédures, la norme ISO 14001 et le règlement EMAS visent bien au contraire la simplicité :

- *Le niveau de détail et de complexité du système de management environnemental, l'importance de la documentation et le niveau des ressources qui lui sont allouées dépendent d'un nombre de facteurs tels que le domaine d'application du système, la taille de l'organisme et la nature de ses activités, produits et services. C'est le cas en particulier pour les petites et moyennes entreprises. ISO 14001-2004.*

Le système de management environnemental doit permettre d'assurer une amélioration continue de la prise en compte de l'environnement au niveau de l'aménagement et/ou de la gestion d'un parc d'activités.
Pour ce faire, la norme ISO 14001 et le règlement EMAS proposent la méthodologie suivante :

- *établir une **politique environnementale appropriée :** la politique environnementale est l'élément moteur de la mise en œuvre et de l'amélioration du système de management environnemental de l'organisme, de sorte qu'il puisse maintenir et potentiellement améliorer sa performance environnementale. Il convient donc que la politique reflète l'engagement de la direction à son plus haut niveau de se conformer aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables, de s'engager à la prévention de la pollution et à la poursuite de l'amélioration continue. ISO 14001-2004.*
- identifier les **aspects environnementaux** provenant d'activités, de services et de produits passés, présents ou futurs de l'organisme et déterminer les impacts environnementaux significatifs,
- identifier les **exigences légales** applicables et les autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit,

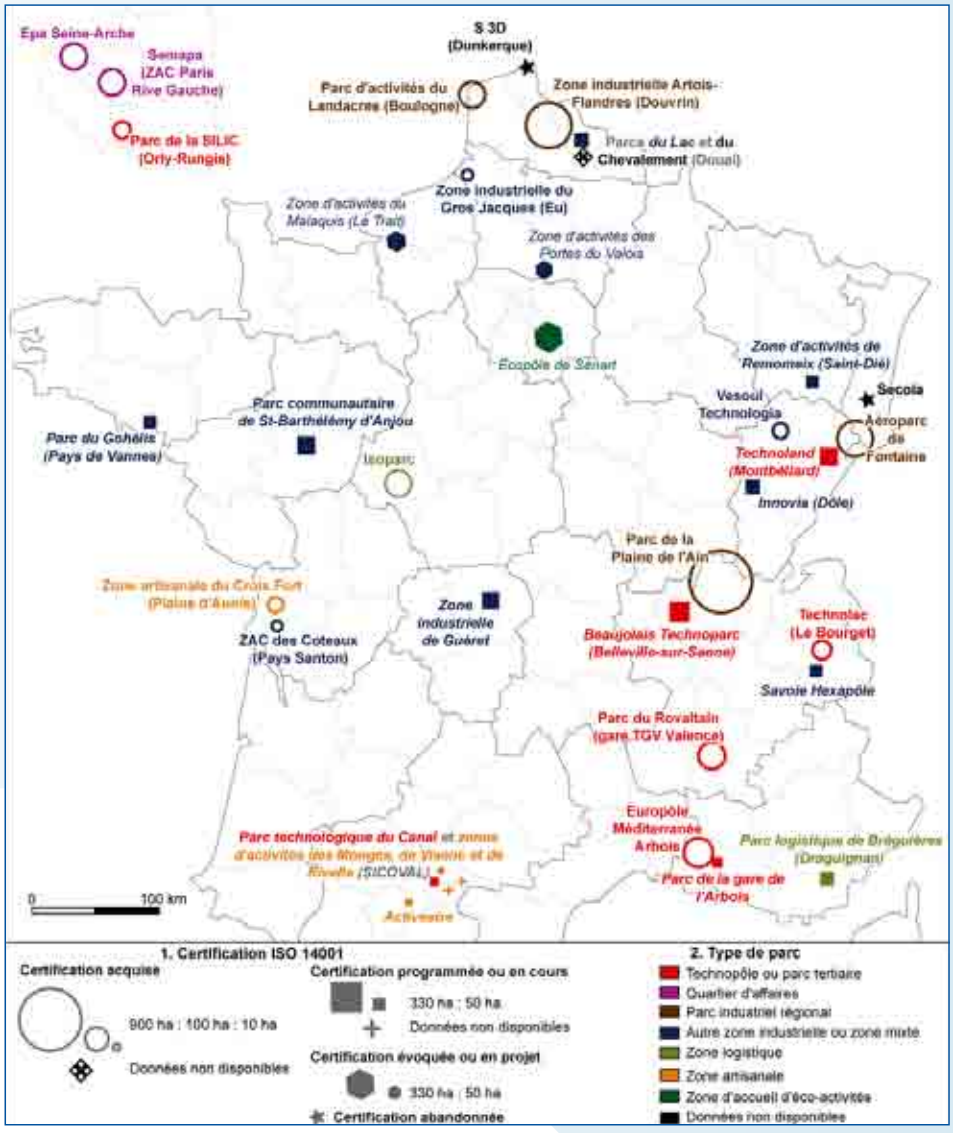
Annexe 4

ISO 14001 ET EMAS

- identifier les **priorités** et fixer les **objectifs** et **cibles** environnementaux appropriés,
- établir une **structure** et un (des) **programme(s)** afin de mettre en œuvre la politique et atteindre les objectifs et cibles,
- faciliter les activités de **planification, de maîtrise et de surveillance, les actions préventives et correctives, les audits et la revue** afin d'assurer simultanément que la politique est respectée et que le système de management environnemental est adapté.

POUR EN SAVOIR PLUS

- AFNOR (Association française de normalisation) : www.afnor.org
- ISO : www.iso.org
- EMAS : http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
- Liste de certains aménageurs et gestionnaires de zones d'activités certifiés ISO 14001 et/ou enregistrés EMAS : www.ecoparc.com/gestion-durable-parc-activites/iso14001-EMAS.php



(Conception : P. Thiard - Réalisation : S. Desruelles - Université Paris-est).

Annexe 5

ÉTUDE DE FAISABILITÉ

- Avant de planifier la création d'une nouvelle zone d'activités, il est judicieux de réaliser une étude de faisabilité.
- Cette dernière permettra entre autres de bien définir le projet économique et d'anticiper les besoins en termes de services.

Une étude de faisabilité peut comprendre les éléments suivants :

POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE

- Contexte socio-économique : définition du territoire de pertinence, bilan socio-économique du territoire, éléments structurants de l'activité économique du territoire,
- Analyse de la demande : nature des demandes et critères d'implantation, analyse prospective avec enjeux et opportunités, choix des cibles et hiérarchisation,
- Analyse de l'offre : recensement des zones d'activités existantes, diagnostic et analyse concurrentielle, étude comparative.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

- Bilan et analyse des documents d'urbanisme et règlements s'appliquant au périmètre concerné (SCOT, PLU, PDU…),
- Relevés topographiques,
- Études géotechniques sommaires,
- Études hydrogéotechniqes,
- Évaluation de l'exposition aux risques naturels et industriels,
- Analyse environnementale : caractéristiques naturelles…

FAISABILITÉ TECHNIQUE

- Conditions de raccordement du projet au réseau viaire,
- Proximité avec les réseaux existants : alimentation en eau potable, assainissement, réseau télécoms haut débit, alimentation électrique, alimentation en gaz, défense incendie…
- Ancienne friche industrielle : contraintes techniques, règlementaires,
- Conditions de mise en œuvre d'une politique de la collectivité en matière de développement durable.

FAISABILITÉ FINANCIÈRE

- Coût foncier et son portage,
- Coûts estimés des travaux sur la base de ratios,
- Frais prévisionnels d'études,
- Financements possibles et conditions.

FAISABILITÉ JURIDIQUE

- Propriété foncière et nature des acquisitions (amiable ou par voie d'expropriation avec DUP),
- Nécessité éventuelle de modifications des règles d'urbanisme (PLU, SCOT…) et mise en place d'outils d'aménagement de type ZAC ou lotissement,
- Conditions de déclassement et d'acquisitions foncières,
- Conditions de concertation et d'information règlementairement nécessaires.

Annexe 6

BIBLIOGRAPHIE

SITES INTERNET

- ARENE Ile-de-France : **www.areneidf.org**
- Association PALME : **www.palme.asso.fr**
- Association Orée : **www.oree.org**
- Fondaterra : **www.fondaterra.com**
- Ecoparc (Portail sur la gestion durable des zones d'activités) : **www.ecoparc.com**
- Annuaire des zones d'activités en France : **www.zones-activites.net**

SCHÉMA TERRITORIAL DES ZONES D'ACTIVITÉS

- Fiche d'expérience intercommunale Volet Développement économique
  Conseil Général du Finistère, Février 2005
- Schéma territorial de zones d'activités : objectifs et ambitions,
  Fiche pratique de la Lettre du cadre territorial, N° 55 juin/juillet 2004
- Les schémas territoriaux de zones d'activités : outil de régulation
  des jeux d'acteurs locaux,
  Fiche pratique de la Lettre du cadre territorial, N° 57 octobre 2004

DIAGNOSTIC DES ZONES D'ACTIVITÉS

- *Diagnostic de zones d'activités dans une perspective de développement durable*
  Agence de développement économique de la Loire, Juillet 2003
- *Concertation-action entre entreprises et collectivités locales*
  Fédération des Parcs Naturels Régionaux
  www.parcs-naturels-regionaux.fr/concertation%5Fza/

CRÉATION D'UNE ZONE D'ACTIVITÉS

- *Création et requalification de parcs industriels – Guide des bonnes pratiques*
  EURADA, Mai 2002
- *Créer, aménager, promouvoir une zone d'activités*
  Michel Jallas, ETD, CNER avec le soutien de la DATAR , ETD 2001
- *Etude de faisabilité : l'incontournable check-list,*
  Nicolas Demparis, Fiches pratiques du développement économique,
  N° 84, Mai 2007

Annexe 6

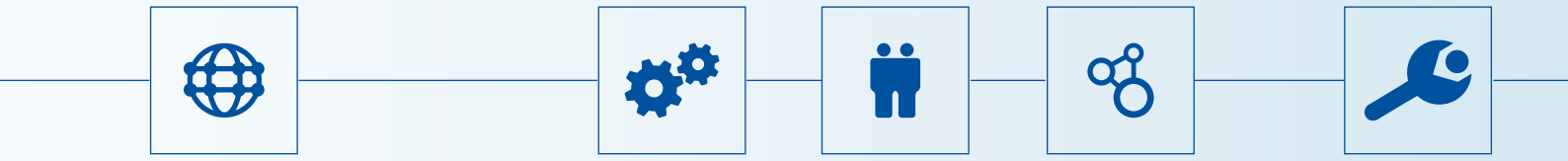
BIBLIOGRAPHIE

GESTION D'UNE ZONE D'ACTIVITÉS

- *Guide de management environnemental des zones d'activités*
  Association Orée, Victoires Editions, 2002
- *Moderniser et gérer durablement une zone d'activités économiques*
  Michel Jallas, ETD, 2003
- *Parc d'activités réussir la conduite de son projet*
  Bretagne Qualiparc, 2003
- *Qualité environnementale sur une zone d'activités*
  ARENE Ile-de-France, 2001
- *Les ECO-PARCS, une réponse durable à un enjeu de requalification de l'espace, pour un nouveau dynamisme économique,*
  Actes colloque, Fondaterra, 2007

DIVERS

- *Les énergies renouvelables dans les parcs d'activités*
  ARENE Ile-de-France, 2003
- *Rovaltain : un référentiel HQE pour un parc d'activités,*
  Fiches pratiques du développement économique, N° 87, Octobre 2007
- *Urbanisme commercial et qualité environnementale - Guide méthodologique*
  ARENE Ile-de-France, 2003
- *Indicateurs de développement durable et zones d'activités*
  Folco LAVERDIERE, APDD, Saint-Etienne Métropole et Ecole des Mines, 2001
- *Les enjeux de la modernisation des zones d'activités économiques, quelle stratégie mettre en œuvre à l'échelle intercommunale ?*
  ARADEL, 05 février 2004



ARENE 94 bis, avenue de Suffren 75015 Paris - Tél. : 01 53 85 61 75 - Fax : 01 40 65 90 41